

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

Школа бизнеса Университета «Синергия» — это ведущая бизнес-школа России, а также опытный провайдер услуг бизнес-образования. Основана в 1988 году. За 25 лет своей работы она стала одним из лидеров отечественного бизнес-образования, получив признание не только на внутреннем рынке, но и за рубежом.

Школа бизнеса предлагает широкий диапазон бизнес-программ: MBA, Executive MBA, профессиональную переподготовку, тренинги и семинары, стажировки, корпоративное обучение, выездные семинары за границей. Преподаватели — отечественные и зарубежные эксперты, успешные и известные топ-менеджеры крупнейших компаний, а также профессиональные бизнес-тренеры, получившие заслуженное признание в деловом мире.

Обучение позволит в кратчайшие сроки получить практические навыки для развития бизнеса, а также эффективно реализовать личностный и карьерный потенциал.

Школа бизнеса реализует также программы краткосрочного обучения, проводит семинары и тренинги.

Программы MBA:

- Woman's Leadership
- Налоговый консалтинг
- Стратегический менеджмент
- Управление человеческими ресурсами
- Финансовый менеджмент

Программы Executive MBA:

- Стратегии и лидерство

Формы обучения: очная, очная + дистанционная, модульная, дистанционная.



АСПИРАНТУРА

Аспирантура Университета «Синергия» организована в 2002 году для подготовки кадров высшей квалификации.

Возможность интеллектуально развиваться и карьерный рост молодых научных работников обеспечиваются организацией учебного процесса, привлечением к участию в нем высококвалифицированных преподавателей и опытных научных руководителей, развитием межрегионального сотрудничества в сфере подготовки научно-педагогических кадров.

Программы аспирантуры:

- Экономическая теория
- Экономика и управление народным хозяйством
- Финансы, денежное обращение и кредит
- Математические и инструментальные методы экономики
- Теория и история права и государства: история учений о праве и государстве
- Бухгалтерский учет, статистика
- Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право
- Системный анализ, управление и обработка информации (по отраслям)
- Теория и методика профессионального образования
- Социальная психология

Форма обучения: очная.

Срок обучения — 3 года.



ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Второе высшее образование — прекрасная возможность укрепить свои профессиональные позиции, ускорить карьерный и личностный рост. В сочетании с первым второе высшее образование позволит вам получить глубокие знания, стать уникальным и востребованным специалистом в различных сферах деятельности.

Преимущество второго высшего образования — отсутствие в программе обучения уже пройденных программ и курсов. Вы получаете только те знания и навыки, которые будут необходимы для освоения новой специальности.

При обучении по заочной форме предусмотрены установочные лекции. Благодаря удобному обучению вы можете совмещать учебу с профессиональной деятельностью, применяя на практике полученные знания!

Программы второго высшего образования:

- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе
- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе (Дубай)
- Общий менеджмент
- Ритейл. Менеджмент в торговле
- Бизнес-психология
- Экономика
- Международные финансы (Дубай)
- Финансы и кредит
- Управление персоналом
- Банковское дело
- Менеджмент интернет-проектов
- Юриспруденция
- Спортивный менеджмент
- Инфокоммуникационные системы и системы связи
- Информационные системы и технологии
- Математическое обеспечение и администрирование информационных систем
- Прикладная информатика
- Дизайн
- Реклама и связи с общественностью
- Перевод и переводоведение
- Теория и методика преподавания иностранных языков и культур

Формы обучения: заочная классическая и заочная с применением дистанционных технологий.

Срок обучения — 3 года и 6 месяцев.



научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2015. Том 9. № 6 (54)

Ноябрь–декабрь

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

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
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,
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: Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «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

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2015. Vol. 9. No. 6 (54)

November–December

Published since 2007; periodicity: six times a year

Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Synergy University

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

Козлитин Е. В., Авдашева С. Б.

Результаты невыполненных предписаний антимонопольного органа
(на примере структурных предписаний при поглощении ТНК-ВР Роснефтью) 5

Юсупова Г. Ф.

Программа освобождения от наказания
против картельного благополучия на российских товарных рынках 20

Теория конкуренции

Родионов И. И., Михальчук В. Б.

Оценка размера и структуры синергии во внутрироссийских сделках
слияний и поглощений в 2006–2014 гг. 38

Левина Е. А., Покатович Е. В.

Конкуренция по Курно и по Бертрону: выбор стратегической переменной
на примере автомобильного рынка России 52

Теория предпринимательства

Коваленко А. И.

О ключевых задачах проектирования системы
обучения предпринимательству: идеи и сюжеты III конференции РАОП
(по итогам Третьей ежегодной международной конференции
Национальной ассоциации обучения предпринимательству) 63

Шубнякова Н. Г., Рождественский В. Г.

Инкубирование инновационных проектов и система менторства 81

Конкурентные преимущества

Алетдинова А. А.

Трудовой потенциал работников как источник конкурентного преимущества 92

Трушин И. С.

О типологии конкурентных преимуществ,
создаваемых в результате ИТ-инноваций: кейсы межотраслевых инноваций 102

Захарова С. Г., Банин М. А.

Конкурентные преимущества как внутренние ресурсы муниципального района. 116

Отраслевые рынки

Полухин А. А.

Импортозамещение на рынке сельскохозяйственной техники России 129

Перечень материалов, опубликованных в журнале
«Современная конкуренция» за 2015 год 142

Contents

Antitrust regulation

E. Kozliti, S. Avdasheva

Effects of non-compliance with structural remedies of competition authority
(on the example of remedies in Rosneft — TNK-BP merger) 5

G. Yusupova

Leniency Program against collusion in the Russian markets 20

The theory of competition

I. Rodionov, V. Mikhalechuk

Synergy valuation and synergy structure analysis
for internal M&A deals in Russia in 2006–2014 38

E. Levina, E. Pokatovich

Cournot competition vs. Bertrand competition: the choice of a strategic variable.
The case of Russian automobile market 52

Entrepreneurship theory

A. Kovalenko

The design challenges for Russian entrepreneurship education system 63

N. Shubnyakova, V. Rozhdestvensky

Innovation projects incubation and mentorship program 81

Competitive advantages

A. Aletdinova

Labor potential of employees as a source of competitive advantage 92

I. Trushin

About typology of competitive advantage as a result of IT-innovation:
case studies of cross-industry innovations 102

S. Zakharova, M. Banin

Competitive advantages of municipal districts via utilization
of internal resource 116

Industry market

A. Polukhin

Import substitution in the agricultural machinery market Russia 129

The list of materials published in the «Journal of Modern Competition» in 2015 142

Козлитин Е. В., аспирант НИУ ВШЭ, г. Москва, evkozlitin@gmail.com

Авдашева С. Б., профессор НИУ ВШЭ, г. Москва, avdash@hse.ru

Результаты невыполненных предписаний антимонопольного органа (на примере структурных предписаний при поглощении ТНК-ВР Роснефтью)

Оценка результативности предписаний органов конкурентной политики, выдаваемых как условие совершения сделок слияний — структурных и поведенческих, — остается спорным вопросом. В статье обсуждается нетрадиционный вопрос — всегда ли важна форма предписания для решения непосредственных задач, которые ставит орган конкурентной политики, и более того, важен ли для результативности предписания факт его точного выполнения?

Проанализированы результаты невыполнения или неполного выполнения структурных предписаний, выданных ФАС России компании «Роснефть» при поглощении ТНК-ВР. Невыполнение условий предписаний о продаже бензоколонок в регионах, где после слияния суммарная доля объединенной компании превысила 50%, не сочеталось с ростом розничных цен на моторное топливо, как показывают результаты анализа методом разности в разностях. Иными словами, сама информация о том, что ФАС России будет пристально следить за ценами в этих регионах, оказалась достаточной для предотвращения потерь потребителей от сделки слияния.

Ключевые слова: контроль слияний, структурные предписания, метод разности в разностях, ценовые эффекты.

Введение

При предварительном антимонопольном контроле сделок слияний чаще всего руководствуются критерием выигрыша потребителей на затронутых слиянием рынках. Антимонопольный орган обладает полномочиями заблокировать сделку слияния в случае, если в результате предварительного анализа обнаружатся серьезные угрозы для конкуренции, которые могут привести к значительному ухудшению положения потребителей, в терминах благосостояния — выигрыша потребителей (*consumer surplus*). В случае, если в результате объединения компаний возможен серьезный положительный экономический эффект, но при этом могут возникнуть угрозы для общественного благосостояния, антимонопольная служба имеет право разрешить проведение сделки с условием выполнения

предписаний, направленных на нейтрализацию негативных последствий слияния.

Предписания обычно разделяют на структурные и поведенческие. Структурные предписания предполагают продажу определенной части бизнеса на затронутых слиянием рынках, которая позволила бы приблизительно восстановить распределение долей по состоянию до сделки. Поведенческие предписания включают прямые регулирующие требования к ценам или условиям сделок, заключаемых компаниями. В практике российской конкурентной политики до сих пор количественно преобладали именно поведенческие предписания [Авдашева, Калинина, 2012]. Европейская комиссия, напротив, в основном использует структурные предписания, и ими же пользуется большинство органов конкурентной политики стран — членов ЕС, поведенческие предписания являлись сравнительно редкостью [Hoehn, 2010].

Обсуждение сравнительных преимуществ поведенческих и структурных предписаний обычно сводится к следующему. Структурные предписания сопряжены с меньшими рисками негативного воздействия на стимулы компаний, которые сопровождают любое тарифное регулирование. В свою очередь, защитники поведенческих предписаний считают, что их применение позволяет гораздо более надежно предотвратить ущерб потребителей в результате роста цен.

Однако противопоставление структурного предписания поведенческому в последнем отношении становится менее важным, если участники рынка отдают себе отчет в том, какими критериями руководствуется антимонопольный орган. Применение антимонопольного принуждения в том случае, если после сделки наносится ущерб потребителям, выглядит для участников рынка достоверным. Более того, в отношении структурного предписания становится не столь важным, выполнено ли оно в буквальном смысле или нет. Если продавцы осознают, что орган конкурентной политики будет рассматривать повышение цен как признак нарушения ст. 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «О защите конкуренции» — злоупотребления доминирующим положением в форме назначения монопольно высокой цены, то на этапе одобрения сделки главную роль приобретает определение рынков «группы риска», которые будут выступать объектом мониторинга.

Цель работы — показать, что непосредственная задача выдачи предписаний антимонопольным органом может быть решена вне зависимости от факта буквального исполнения условий выданных предписаний. Объектом исследования данной работы является сделка по поглощению российской нефтяной компанией Роснефть другой крупной нефтяной компании ТНК-ВР, принадлежащей в равных частях британской ВР и консорциуму российских акцио-

неров. Сделка была одобрена Федеральной антимонопольной службой с определенными предписаниями в январе 2013 г.

Структурные предписания включали продажу Роснефтью в общей сложности 115 автозаправочных станций в регионах, где доля компании после поглощения на розничном рынке нефтепродуктов стала превышать 50%. Эти предписания не были выполнены в срок — к февралю 2015 г. Роснефть продала лишь 28 АЗС¹. Задача проведенного эмпирического анализа — определить, сопровождалось ли невыполнение структурного предписания ущербом для потребителей в форме повышения цен.

Эмпирическая оценка воздействия слияний на цены: метод разности разностей и результаты его применения

При проведении эмпирической оценки эффектов слияния, основывающейся на статистических данных, исследователи концентрируются на анализе изменений выигравшей потребителей, таким образом сводя исследование к анализу изменения цен для конечного потребителя товаров, производимых объединяющимися компаниями. На данный момент выделяют три главных подхода к эмпирической оценке воздействия горизонтальных слияний на цены [Weinberg, 2007]: метод изучения событий (*event studies*), моделирование слияния и метод разности разностей (*difference-in-difference*).

Первый метод предполагает сопоставление реакции на сделку или решение антимонопольного органа курсовой стоимости акций всех участников затронутых рынков: как собственно вовлеченных в сделку компаний, так и их конкурентов и покупателей производимой продукции.

Второй метод основан на прогнозировании сравнительной статистики после того, как

¹ См.: http://faspomnit.fas.gov.ru/fas-in-press/fas-in-press_40214.html

с помощью структурного анализа определена модель стратегического взаимодействия продавцов. Упрощенно — если анализ показал, что цены на рынке подчиняются закономерностям, характерным для модели Курно, то применительно к данным параметрам спроса дается прогноз того, как скажется на ценах объединение части продавцов на рынке. На том же принципе основан индекс GUPPI (*gross upward price pressure index*), все активнее применяемый в практике Министерства юстиции США и Европейской комиссии: знание о том, какая доля покупателей переключится на приобретение какого заменителя, если продавец продукта, участвующего в сделке, повысит цену на 10%, позволяет оценивать предполагаемый после сделки рост цен, основываясь на модели Бертрана взаимодействия продавцов дифференцированных продуктов.

Третий метод предполагает сопоставление динамики цены на рынке, затронутом слиянием, с ценой тех же самых продавцов, но на рынке, слиянием не затронутом. Пусть один из участников сделки работает на товарных рынках А и Б, а другой участник только на рынке А. После объединения компании также осуществляют деятельность на товарных рынках А и Б, однако слияние в этом случае по-разному повлияло на рынки А и Б. Концентрация продавцов на товарном рынке А выросла, а на рынке Б осталась неизменной. И для того чтобы констатировать повышение цены именно в результате сделки слияния, исследуется относительное изменение уровня цен на товарном рынке А к товарному рынку Б после объединения. Смысл такого сопоставления состоит в том, что сравнение с ценой того же самого производителя в тот же самый период, но на другом рынке позволяет исключить многочисленные факторы, оказывающие влияние на цены товаров (в первую очередь — воздействие изменения затрат).

Сравнительные преимущества трех указанных методов достаточно очевидны. При-

менение первого и второго позволяет дать прогноз изменения цены, а следовательно, потребительского выигрыша, еще до того, как потребители испытали эффект сделки (и возможно, понесли ущерб). Однако и метод финансового анализа событий, и метод симулирования весьма чувствительны к выполнению многочисленных довольно требовательных предпосылок. Достаточно отметить, что достоверность результатов применения методов финансового анализа событий требует выполнения предпосылки об эффективности фондового рынка, а достоверность результатов симулирования — включения в основную структурную модель всех параметров, способных повлиять на спрос. В этом отношении анализ «разности в разности» для цен отличается меньшей требовательностью к исходным данным. Но в то же время результаты оценок могут быть получены только через несколько лет после произошедшего слияния. Поэтому они менее полезны для принятия решения о том, разрешать или не разрешать конкретную сделку, хотя безусловно важны как ориентир для оценки ожидаемых эффектов будущих сделок или выданных в будущем предписаний.

Для оценки эффектов слияний в России применялись первый и третий методы. В работе [Цыцулина, 2012] проанализированы с использованием метода финансового анализа событий 60 крупнейших слияний металлургических компаний, имевших место в 1999–2011 гг. Половина из них — сделки исключительно зарубежных компаний, а другая половина — сделки с участием хотя бы одной российской металлургической компании.

В результате было продемонстрировано, что слияния зарубежных компаний не оказывают значимого влияния на оценку будущей прибыли покупателей на отечественных рынках участников слияний. В то же время подтвердилось предположение автора, что слияния с участием российских металлургических компаний действительно влекут

за собой рост рыночной власти и негативным образом влияют на выигрыш потребителей.

В другой работе [Редькина, Щавлева, 2015] с помощью метода финансового анализа исследуется 149 слияний на российском рынке, произошедших в 2006–2014 гг. В итоге было обнаружено, что в большинстве случаев рынок реагировал отрицательным образом на объявления о слияниях. Таким образом, рынок не считал сделки способом повышения прибыли участников, и следовательно, нет оснований для гипотезы о монополизации рынков с помощью большинства сделок. В то же время нельзя подобный результат рассматривать как знак эффективной работы антимонопольной службы, так как рынок в принципе не рассматривал слияния как антиконкурентные.

В работе [Сухорукова, Авдашева, 2013] с помощью метода разности в разностях исследуется воздействие на цены трех сделок. Первая — объединение активов двух крупных производителей алюминия Русала и Суала, а также трейдера сырьевых продуктов компании Гленкор. Вторая — поглощение холдингом Евроцемент шести предприятий, занимающихся производством цемента. Последняя сделка — приобретение одним из крупнейших российских поставщиков черных металлов Новолипецким металлургическим комбинатом компании ВИЗ-Сталь, деятельность которой связана с производством трансформаторной стали. Результат исследования показал, что шесть из девяти проанализированных продуктов слияния оказали воздействие на цены. Однако в большинстве случаев происходило понижение цены после кратковременного роста, которым сопровождалось слияния. Долгосрочный тренд роста цен был выявлен лишь в двух случаях.

Для оценки последствий невыполнения предписаний Федеральной антимонопольной службы в данной работе использован тот же самый метод разности в разностях. Метод обладает рядом ограничений. Глав-

ный его недостаток — он никак не объясняет результатов анализа. Происходит простая фиксация роста, снижения или неизменности относительных цен. Метод не дает ответа на вопрос о причинах того или иного изменения цен. Также с его помощью невозможно прогнозировать, что произойдет на рынке в случае запрета проведения сделки или при выдаче дополнительных предписаний. Тем не менее даже простая информация о фактическом изменении цен после проведения слияния обладает значительной ценностью. Тот факт, что метод напрямую использует цены на товарных рынках, затронутых слиянием, тем самым определяя влияние сделки непосредственно на выигрыш потребителей, делает метод разности разностей одним из наиболее популярных при проведении эмпирической оценки горизонтальных слияний.

До сих пор метод разности в разностях не применялся для оценки последствий структурных изменений на российских нефтяных рынках. На зарубежных рынках нефтепродуктов, напротив, он применялся относительно часто. В одной из работ [Taylor, Hosken, 2006] были исследованы результаты слияния двух нефтяных компаний Marathon и Ashland, которые образовали компанию Marathon Ashland Petroleum Company. В качестве опытной группы были взяты розничные и оптовые цены в тех городах, где и Marathon, и Ashland до слияния входили в четверку крупнейших продавцов. Было выявлено четыре таких города: два в штате Кентукки и два в штате Вирджиния.

В качестве контрольной группы были выбраны города с наиболее схожими показателями спроса и предложения. В первый год после слияния не было обнаружено значимого роста розничных цен ни в одном из четырех городов. Однако был установлен рост оптовых цен в сравнении с регионами контрольной группы в двух городах в штате Кентукки, в которых наблюдалось наибольшее изменение структуры рынка в результате объединения фирм. Во второй год

после слияния произошел серьезный рост оптовых цен в тех же двух городах, который перенесся на розничные цены лишь в одном из городов. По мнению авторов, тот самый рост оптовых цен на второй год был, вероятно, связан с каким-либо региональным шоком, а не с результатом слияния компаний. Одно из заключений авторов работы таково — изменения в оптовых ценах на нефтепродукты далеко не всегда переносятся на розничные цены. Таким образом, для того, чтобы изучить воздействие слияния на уровень благосостояния потребителей на конечном рынке, анализ изменения цен на оптовых рынках не может быть достаточным, и необходимо проводить исследование последствий слияний непосредственно на розничные цены.

В другой работе [Csorba, 2011] были исследованы ценовые эффекты на розничном рынке нефтепродуктов в Венгрии после слияний Jet и Лукойла, а также Esso и Agip, которые произошли практически одновременно в 2007 г. Особенность данной работы в том, что авторы попытались разделить ценовые эффекты слияний на различные составляющие. Им удалось определить, какую часть в общем повышении цен играет рост цен каждого из участников сделки, а также их конкурентов. В итоге не было обнаружено существенного роста розничных цен в результате исследованных слияний — каждое оцененное изменение составляло менее одного процента.

Так, при объединении Agip и Esso было выявлено значимое изменение цен лишь на заправочных станциях поглощенной Esso, которое составило 0,7%, а также был обнаружен рост цен на автозаправочных станциях, принадлежащих компаниям, которые являлись основными конкурентами Esso, и этот рост составлял 0,5%. Иными оказались результаты слияния Лукойла и Jet — значимый рост цен был обнаружен лишь на станциях, принадлежащих Лукойлу, игравшему роль покупателя в этой сделке, рост цен составил 0,8%.

Авторы статьи полагают, что подобная разница в ценовых эффектах двух слияний может быть объяснена различными политиками ценообразования, используемыми компаниями, а также разными возможными эффектами от объединения в отношении роста эффективности. К сожалению, время, когда достоверно следует ожидать воздействия слияния на цены, как правило, исследователям неизвестно, а изменения в области политики ценообразования могут носить постепенный характер, и это дополнительно затрудняет эмпирическую оценку.

В работе [Jimenez, Perdiguero, 2012] исследуется поглощение в декабре 2004 г. местной испанской нефтяной компанией DISA активов компании Shell, расположенных на Канарских островах. Канарские острова оказались отличным объектом для исследования воздействия роста концентрации рынка нефтепродуктов на розничные цены. Архипелаг состоит из семи островов. На двух из них компания DISA обладает монопольной властью, являясь единственным продавцом бензина. На пяти остальных островах имеются заправочные станции, принадлежащие и Shell, и DISA.

Эти острова оказались затронутыми слиянием и были использованы в качестве опытной группы. Более того, Shell и DISA являлись крупнейшими участниками рынков на островах и тем самым в результате слияния существенно повысили свою рыночную долю. Авторы использовали ежемесячные данные розничных цен на марки бензина 95, 97 и 98 с сентября 2003 по декабрь 2005 г. по каждому из островов. Таким образом, был исследован период времени, включающий один год до слияния и один год после.

Несмотря на то что DISA и Shell были лидерами по размеру продаж на розничном рынке бензина в области Канарских островов, эмпирическое исследование не выявило значимого повышения цен в результате слияния. Тем не менее авторы считают, что одобрение данной сделки антимонопольным органом не было совершенно правильным

решением, так как уменьшение количества участников рынка на одну компанию могло привести к различного рода соглашениям или к ситуации молчаливого сговора. Напротив, необходимо стремиться к увеличению числа розничных продавцов бензина.

Одним из выдвинутых авторами объяснений отсутствия роста цен после слияния даже при условии серьезных рыночных долей участников сделки является отсутствие значимой конкуренции еще до слияния. Они полагают, что цены не были увеличены, так как еще до слияния были установлены на уровне, максимизирующем общую прибыль.

Был проведен анализ [Silvia, Taylor, 2013] двух крупных слияний на северо-востоке Соединенных Штатов: поглощение компанией Sunoco нефтеперерабатывающей компании Eagle Point, работающей в штате Нью Джерси, произошедшее в 2004 г., и поглощение 2005 г. компанией Valero другой нефтеперерабатывающей компании Premcor, расположенной в штате Делавэр. В результате слияний произошла существенная консолидация контроля в нефтеперерабатывающем секторе на северо-востоке США. В работе проведено исследование влияния слияний на уровень розничных цен на бензин и дизельное топливо. Сделав оценки на различных контрольных группах, ученые пришли к выводу, что в результате двух слияний значимого роста цен на оптовых и розничных рынках бензина и дизельного топлива не произошло.

Иные, в сравнении с предыдущими рассмотренными исследованиями, выводы были получены в работе [Houde, 2012], анализирующей эффекты от слияния на локальном рынке Квебека двух крупнейших розничных продавцов бензина в Канаде — Ultramar и Sunoco. Был установлен рост розничных цен на 4–11% в сравнении со средними ценами на автозаправочных станциях. Данная работа особенно интересна тем, что автор помимо эмпирического анализа методом разности разностей провел оценку с помощью метода симуляции слияния.

Оказалось, что оценки, полученные методом разности в разностях, согласуются с выводами, полученными на основе моделирования слияния.

В итоге четыре из пяти исследований, посвященных воздействию слияний на цены, не обнаружили их повышения после сделки. Это не является прямым руководством для оценки ожидаемого воздействия поглощения Роснефтью ТНК-ВР, особенно с учетом выданных ФАС России предписаний. Структурные предписания, основанные на специальном анализе рынков субъектов Российской Федерации, указали на те из них, где сделка могла привести к повышению цен благодаря высокой доле объединенной компании.

Цены нефтепродуктов на розничных рынках регионов с невыполненными предписаниями

Описание сделки

В марте 2013 г. ОАО «Нефтяная компания «Роснефть» завершила сделку по приобретению 50%-ной доли компании ТНК-ВР у британской ВР. Федеральной антимонопольной службой было рассмотрено ходатайство о покупке ОАО «НК «Роснефть» нефтяной компании ТНК-ВР, и в январе 2013 г. принято решение об удовлетворении этого ходатайства при условии выполнения выдачи разработанных предписаний. Среди списка объявленных предписаний наиболее значимыми являются следующие²:

— ОАО «НК «Роснефть» обязана в течение года с момента выдачи предписания осуществить продажу автозаправочных станций (АЗС) в Орловской, Смоленской, Тамбовской, Костромской, Саратовской и Самарской областях, где доля объединен-

² Федеральная антимонопольная служба. Решение по результатам рассмотрения ходатайства ОАО «Нефтяная компания «Роснефть» (http://194.226.26.65/solutions/solutions_36493.html). 2013.

ной компании на розничном рынке нефтепродуктов превысила 50%. Размер уменьшения долей компании на указанных региональных рынках составляет от 0,07 до 20,25 процентных пунктов в общей сложности ОАО «НК «Роснефть» необходимо произвести продажу 115 автозаправочных станций. На момент написания данной работы фактически было продано лишь 28 АЗС из 115 предписанных;

— ОАО «НК «Роснефть» обязана согласовать с ФАС России разработанные компанией коммерческие практики, включающие политику ценообразования, а также общие принципы реализации автомобильных бензинов и дизельного топлива на оптовых рынках Российской Федерации.

Эмпирическая спецификация

Для проведения эмпирической оценки воздействия слияния на розничные цены автомобильного бензина и дизельного топлива использовалась классическая для метода модель, применяемая в большинстве исследований,

$$Y_i = \alpha + \beta_1 G_i + \beta_2 P_i + \beta_3 GP_i + \varepsilon_i,$$

где Y_i — значение цены на бензин или дизельное топливо; G_i — фиктивная переменная, равная 1, если наблюдение относится к опытному региону, и 0, если к контрольному; P_i — фиктивная переменная, которая равняется 1, если наблюдение относится к периоду после слияния, и 0 в ином случае; GP_i — фиктивная переменная, принимающая значение 1 в случае, когда наблюдение относится к опытному региону после проведения слияния, и 0 в ином случае.

Смысловая нагрузка используемых в регрессии переменных следующая: переменная G отвечает за возможные различия, которые могут наблюдаться в регионах опытной и контрольной групп; фиктивная переменная P должна улавливать внешние факторы, вследствие которых цены могли измениться во втором периоде; перемен-

ная GP , так называемая переменная взаимодействия, определяет отличие опытной группы от контрольной в периоде после объединения компаний. Именно коэффициент перед переменной GP является для нас наиболее важным. Значимость этого коэффициента будет говорить о значимости воздействия слияния на цены в опытном регионе, знак коэффициента будет определять характер изменения цены (снижение или рост), а его величина — насколько сильно сделка повлияла на розничные цены в рассматриваемом регионе.

В работе используются еженедельные средние потребительские цены на дизельное топливо, бензин автомобильной марки АИ-92 и бензин автомобильной марки А-95. Данные были взяты из Центральной базы статистических данных Федеральной службы государственной статистики. Важным аспектом является выбор периода наблюдения в исследовании. Заключение сделки слияния между Роснефтью и ТНК-ВР произошло в марте 2013 г., поэтому взят максимально возможный отрезок времени в два года после слияния и соответствующий период в два года до объединения.

В качестве рынков контрольной группы использованы регионы, в которых присутствуют автозаправочные станции лишь одного из участников сделки, т.е. где в розничном сегменте оперирует лишь одна из объединяющихся компаний. Для простоты и чистоты анализа таковой компанией в исследовании будет являться Роснефть. Данный выбор связан с тем, что Роснефть имеет заметно большее количество заправочных станций на территории России по сравнению с ТНК-ВР. Кроме того, смена собственника могла косвенным образом повлиять на ценовую политику ТНК-ВР даже в тех регионах, где отсутствовали станции Роснефти и доля объединенной компании не изменилась. Для нас же важно выделить регионы для контрольной группы, в которых слияние не вызвало каких-либо ценовых эффектов. Также, учитывая тот факт, что имеются лишь

данные о средних розничных ценах в регионах, следует рассматривать рынки, на которых Роснефть занимает значительную долю. Тем самым средние значения цен региона в большой степени будут отражать значения цен, устанавливаемые этой компанией на своих автозаправочных станциях.

Для выделения наиболее подходящих региональных рынков в контрольную группу используются аналитические отчеты Федеральной антимонопольной службы³ с целью определения регионов с наибольшей рыночной долей Роснефти, а также данные по количеству и имущественной принадлежности АЗС в субъектах Российской Федерации для определения регионов, в которых отсутствуют станции, ранее принадлежащие ТНК-ВР.

В итоге в контрольную группу было выбрано три региона: Курганская область (доля Роснефти на розничном рынке более 80%), Ульяновская область (доля Роснефти на розничном рынке более 65%), Липецкая область (доля Роснефти на розничном рынке более 60%).

В опытную группу вошли три региона с наибольшей рыночной долей, образовавшейся после слияния компании, в которых ФАС России предписала произвести продажу АЗС: Орловская, Тамбовская и Самарская области.

Изменение розничных цен на моторное топливо после сделки слияния

Все исследуемые пары региональных товарных рынков для каждого вида авто-

мобильного бензина и дизельного топлива были изучены на предмет наличия автокорреляции и гетероскедастичности. Для проверки на гетероскедастичность были проведены тесты Бройша–Пагана и Уайта — практически во всех случаях гипотеза о гомоскедастичности отвергается. Для проверки на наличие автокорреляции были проведены тесты Бройша–Годфри и Дарбина–Уотса — в каждом случае гипотеза об отсутствии автокорреляции отвергается. Аналогично большинству исследований, использующих метод разности в разностях, автокорреляция и гетероскедастичность присутствуют для всех региональных пар на 1%-ном уровне значимости.

Результаты теста Дарбина–Уотса свидетельствуют о наличии положительной автокорреляции, что в итоге может привести к недооценке стандартных ошибок оценок. Также следует ожидать, что из-за наличия гетероскедастичности полученные в результате регрессии оценки будут неэффективными, хотя по-прежнему останутся линейными и несмещенными. В работе [Bertrand et al., 2004] убедительно показано, что в моделях, использующих метод разности разностей, наличие автокорреляции может приводить к переоценке значимости коэффициентов регрессии. Это означает, что в некоторых случаях может быть переоценено влияние слияния на цены, т. е. может получиться значимый результат там, где на самом деле влияние отсутствует.

В связи с приведенными рассуждениями относительно влияния автокорреляции и гетероскедастичности на значимость воздействия слияния на уровень цен дополнительно проведен анализ динамики цен регионов из опытной группы относительно цен регионов контрольной группы там, где это будет иметь смысл.

Далее в таблице приведены значения наиболее интересующего коэффициента при переменной GP для различных региональных пар по каждой марке бензина и дизельному топливу (табл. 1).

³ Федеральная антимонопольная служба. Аналитический отчет о состоянии конкурентной среды на розничном рынке автомобильных бензинов. 2013 (<http://fas.gov.ru/upload/documents/archive/fb9237fe38599048905e246723c9e94c.pdf>).

Федеральная антимонопольная служба. Аналитический отчет о состоянии конкурентной среды на розничном рынке дизельного топлива. 2013 (<http://fas.gov.ru/upload/documents/archive/9c25cc915bd773e2dc1c7318714b8015.pdf>).

Таблица 1. Значения коэффициента при переменной *GP* для различных региональных парTable 1. The coefficient values of *GP* variable for different regional pairs

Региональные пары	Дизельное топливо	Бензин АИ-92	Бензин АИ-95
Орловская/Курганская	–0,66	0,51*	0,16
Орловская/Ульяновская	–0,21	–0,09	–0,53*
Орловская/Липецкая	0,26	–0,11	–0,34
Тамбовская/Курганская	–0,80**	0,62**	0,79***
Тамбовская/Ульяновская	–0,35	0,01	0,10
Тамбовская/Липецкая	0,12	0,00	0,29
Самарская/Курганская	–0,54	0,05	0,23
Самарская/Ульяновская	–0,09	–0,56*	–0,46
Самарская/Липецкая	0,38	–0,57**	–0,34

Примечание: *** — значимость на 1%-ном уровне, ** — значимость на 5%-ном уровне,

* — значимость на 10%-ном уровне. (Источник: расчеты автора на базе данных Росстата).

По большинству региональных пар коэффициент при *GP* оказался незначимым даже на 10%-ном уровне. Такой результат предполагает, что фактически сделка слияния не оказала воздействия на розничные цены автомобильного бензина и дизельного топлива. Однако в некоторых случаях коэффициент оказался значимым. Следует учитывать тот факт, что автокорреляция, присутствующая в модели, может завышать значимость полученных оценок. Поэтому для подведения окончательных выводов проведен дополнительный анализ динамики отношения цен для

регионов, где коэффициент оказался значимым хотя бы на 10%-ном уровне.

В случае Орловской и Курганской областей на розничном рынке бензина 92-й марки оценка коэффициента при переменной *GP* оказалась положительной и значимой на 10%-ном уровне. В процессе изучения графика относительных цен (рис. 1) можно согласиться с результатами регрессии. Так, сразу после заключения сделки розничные цены на 92-й бензин в Орловской области стали заметно увеличиваться по сравнению с ценами в Курганской

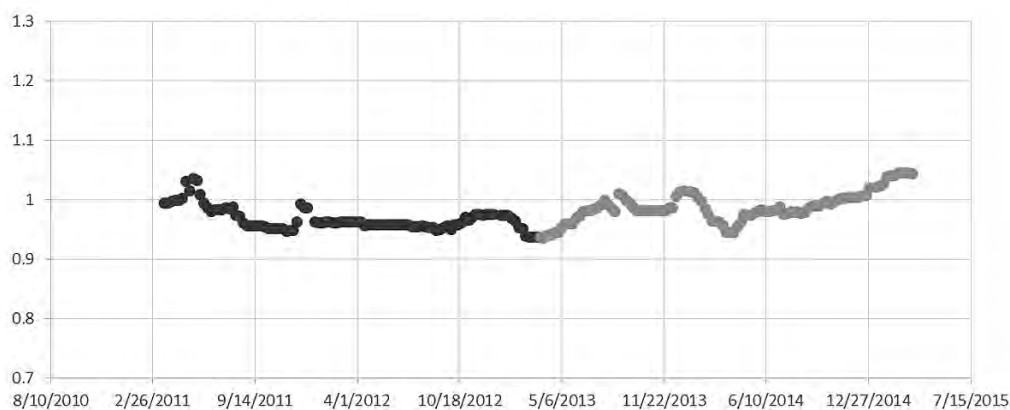
**Рис. 1.** Динамика отношения цены на бензин АИ-92 в Орловской области к Курганской

Fig. 1. The dynamics of the price ratio of gasoline 95 RON in Orel region to in Kurgan region

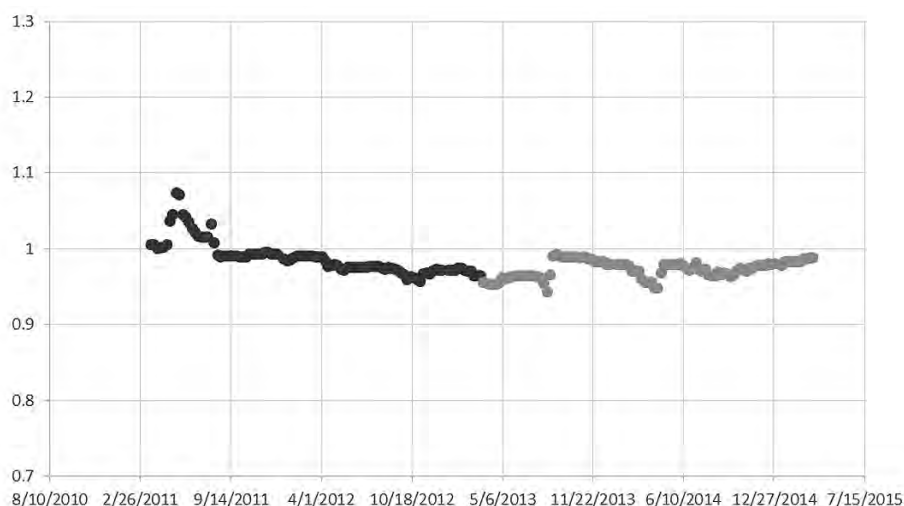


Рис. 2. Динамика отношения цены на бензин АИ-95 в Орловской области к Ульяновской
Fig. 2. The dynamics of the price ratio of gasoline 95 RON in Orel region to in Ulyanovsk region

области. Далее произошло некоторое их снижение, после которого рост возобновился и оставался стабильным в течение времени больше года. Однако в сравнении с розничными рынками бензина АИ-92 Ульяновской и Липецкой областей не было обнаружено воздействия слияния на цены.

В случае Орловской и Ульяновской областей на розничном рынке бензина 95-й марки оценка коэффициента при переменной GP оказалась отрицательной и значи-

мой на 10%-ном уровне. Анализируя динамику относительных цен (рис. 2), не удается констатировать какие-либо ценовые эффекты слияния. После заключения сделки отношение розничных цен в Орловской области к ценам в Ульяновской не имело какого-то определенного тренда, оно в разные периоды времени и росло, и падало. Поэтому исходя из визуального анализа графика относительных цен нельзя констатировать наличие воздействия слияния на цены.

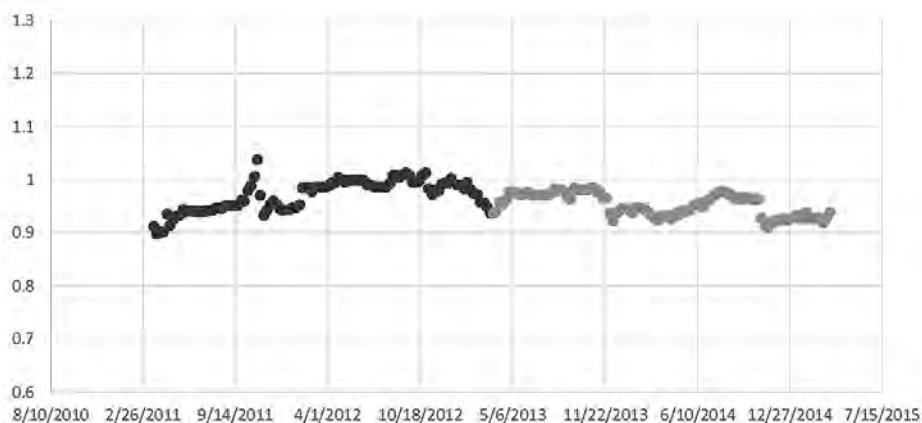


Рис. 3. Динамика отношения цены на дизельное топливо в Тамбовской области к Курганской
Fig. 3. The dynamics of the price ratio of diesel in Tambov region to in Kurgan region

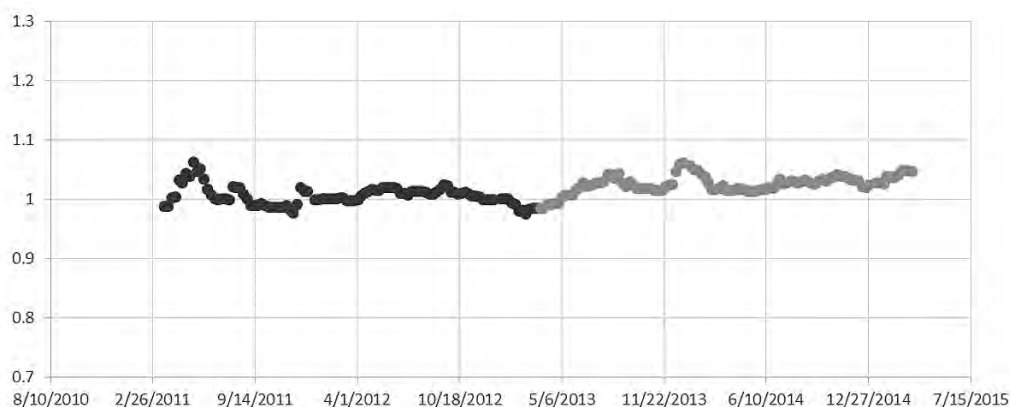


Рис. 4. Динамика отношения цены на бензин АИ-92 в Тамбовской области к Курганской

Fig. 4. The dynamics of the price ratio of gasoline 92 RON in Tambov region to in Kurgan region

Неожиданно совершенно разные результаты получились для региональной пары Тамбовская/Курганская области по розничным рынкам разных марок автомобильного бензина и дизельного топлива, которые к тому же не подтвердились для региональных пар Тамбовская/Липецкая и Тамбовская/Ульяновская области. Для рынка дизельного топлива значение полученного коэффициента при интересующей переменной GP оказалось отрицательным, для рынков же автомобильного бен-

зина — положительным. Визуальный анализ в целом подтверждает результаты регрессии.

В первом случае (рис. 3) можно выявить понижающую тенденцию относительных цен после заметного повышательного тренда. Во втором же случае (рис. 4, 5) отсутствие какой-либо динамики сменилось в результате слияния долгосрочным ростом. Более того, на рынках 92-й и 95-й марок бензина сразу же после заключения сделки в марте 2013 г. можно также наблюдать

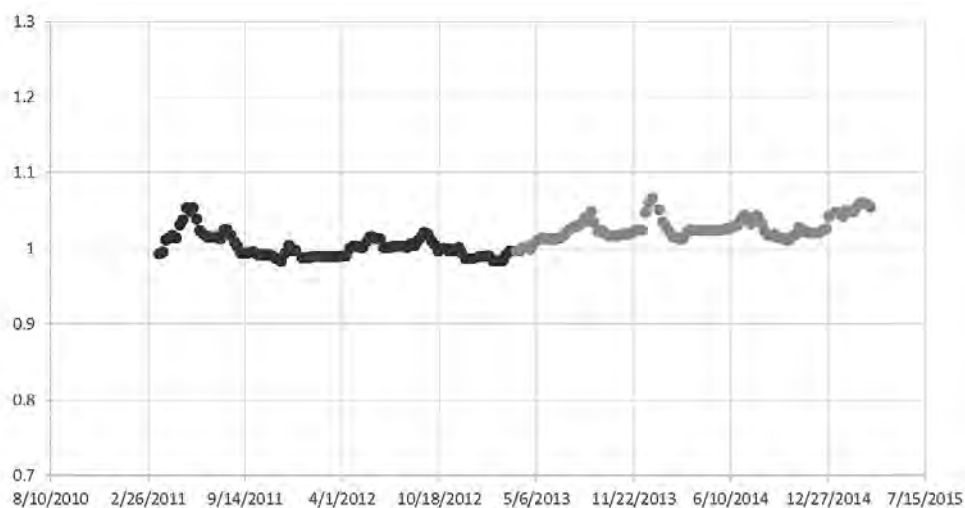


Рис. 5. Динамика отношения цены на бензин АИ-95 в Тамбовской области к Курганской

Fig. 5. The dynamics of the price ratio of gasoline 95 RON in Tambov region to in Kurgan region

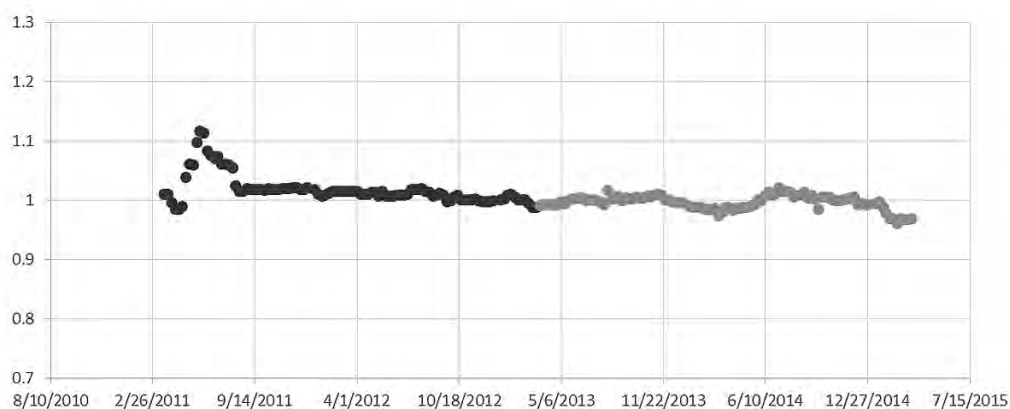


Рис. 6. Динамика отношения цены на бензин АИ-92 в Самарской области к Ульяновской

Fig. 6. The dynamics of the price ratio of gasoline 92 RON in Samara region to in Ulyanovsk region

заметный краткосрочный рост относительных цен, являющийся частью общей долгосрочной тенденции. Таким образом, в данных случаях после реализации регрессии и проведения визуального анализа динамики относительных цен нельзя отвергнуть гипотезу о воздействии слияния на розничные цены. Хотя это самое воздействие носит противоположный характер в отношении дизельного топлива и бензина и, кроме того, отсутствует при исследовании других региональных пар.

Оценки исследуемого коэффициента для региональных пар Самарская/Липецкая и Самарская/Ульяновская области

на розничном рынке автомобильного бензина 92-й марки оказались практически одинаковыми и обе значимыми. Величины этих оценок получились отрицательными. На представленных графиках (рис. 6, 7) относительных цен довольно четко прослеживается понижающая тенденция. Однако она существовала и до заключения соглашения о поглощении и лишь продолжилась после него. Таким образом, в этих случаях также сложно утверждать о каких-либо определенных ценовых эффектах слияния.

В общем итоге лишь для 4 региональных пар из 27 исследованных было выяв-

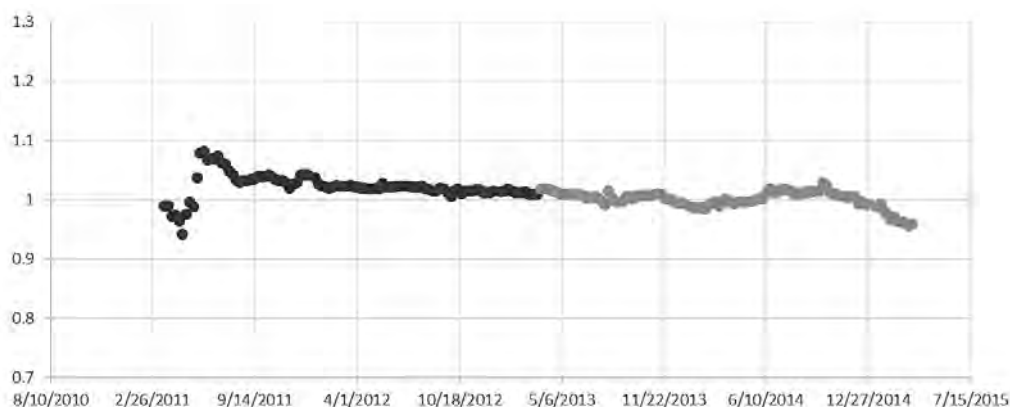


Рис. 7. Динамика отношения цены на бензин АИ-92 в Самарской области к Липецкой

Fig. 7. The dynamics of the price ratio of gasoline 92 RON in Samara region to in Lipetsk region

лено воздействие слияния на розничные цены в регионах из опытной группы посредством и эконометрического анализа, и визуального изучения динамики относительных цен. При этом даже в этих четырех случаях опытный регион в сравнении с другими контрольными регионами не обнаруживал наличия ценовых эффектов слияния. Таким образом, по результатам эмпирического исследования можно в целом отвергнуть гипотезу о том, что в регионах, где доля объединенной компании после слияния возросла, произошел необоснованный рост розничных цен на моторное топливо и что поглощение Роснефтью ТНК-ВР оказало значимое влияние на их изменение.

Заключение

Полученные результаты укладываются в линейку выводов, полученных в работах зарубежных авторов, посвященных розничному рынку нефтепродуктов. Решение Федеральной антимонопольной службы разрешить проведение слияния Роснефти и ТНК-ВР не привело к снижению выигрыша потребителей, так как *ex-post* анализ сделки не выявил негативного воздействия объединения на розничный рынок моторного топлива.

Возникает вопрос о роли буквального исполнения выданных регулирующим органом предписаний. Напомним, что одним из условий, входящих в решение антимонопольной службы по сделке, была продажа 115 автозаправочных станций в регионах, где после слияния доля объединенной компании перешагнула порог 50%. В список этих регионов входили три исследуемых региона опытной группы: Орловская, Тамбовская и Самарская области. Тем не менее за исследуемый после слияния период Роснефть осуществила продажу лишь 28 станций, практически не понизив свою рыночную долю, образовавшуюся после поглощения. То есть, по сути, без выполнения

предписания контролирующего органа необоснованного роста цен вследствие возросшей рыночной власти не произошло. Почему? Использованный метод не позволяет определить причины, по которым Роснефть не воспользовалась возросшей рыночной властью на розничном рынке моторного топлива. Можно лишь выдвинуть несколько предположений.

Ни теория, ни практика применения антимонопольных запретов не дает оснований для вывода, что непременно должна существовать линейная положительная функциональная связь между рыночной долей и рыночной властью. В результате слияния существенно возросшая доля рынка, занимаемая Роснефтью, могла не привести непосредственно к значительному увеличению рыночной власти. Даже в случае роста последней компания не обязательно должна воспользоваться ею для повышения цен. Возможно объяснение, используемое в работе [Jimenez, Perdiguero, 2012]. В ней авторы утверждают, что еще до осуществления слияния цены были установлены на таком уровне, который может максимизировать совокупную прибыль участников рынка. Нет очевидных причин отвергать подобную возможность молчаливого сговора в исследованных регионах, характерной чертой которых является высокая концентрация рынка.

Альтернативным объяснением отсутствия роста цен на розничном рынке топлива может быть их сознательное сдерживание самой Роснефтью. Учитывая выданные предписания и понимая их содержание, Роснефть может намеренно не повышать цены в регионах, находящихся под особым наблюдением антимонопольной службы. Запрет на монопольно высокую цену применяется в России довольно активно. Несколько лет назад «Большая четверка» российских ВИНК платила многомиллиардные штрафы за злоупотребление коллективным доминированием в форме назначения монопольно высоких цен.

Благодаря этому опыту достоверность наказания за повышение цен сверх уровня, признаваемого ФАС России нормальным, для российских нефтяных компаний выглядит весьма высокой. В этом случае можно заключить, что сам факт выдачи структурного предписания благоприятным образом отразился на потребителях. Неважно, выполнены ли условия структурного предписания или нет, — продавцы будут воздерживаться от повышения розничных цен на этих рынках. Если это предположение верно, оно усиливает аргументы в пользу предпочтительности структурных предписаний. Достигая той же цели, что и поведенческие предписания о ценах, они все же меньше искажают стимулы продавцов.

Полученные результаты могут отражать и тот факт, что слияние крупных нефтяных компаний ограничивает конкуренцию на рынках, лежащих выше в цепочке создания стоимости по отношению к розничному рынку нефтепродуктов. Соответствующие ограничения конкуренции должны приводить к повышению цен на оптовом или мелкооптовом рынке. Таким образом, повышение оптовых цен будет транслировано в рост розничных цен, причем последний не будет существенно зависеть от доли вновь образованной компании на розничном рынке. В этом случае примененный метод не обнаружит опережающего роста розничных цен в регионах с высокой концентрацией бензоколонок Роснефти.

Список литературы

1. Авдашева С. Б., Калинина М. Предписания участникам слияний (Сравнительный анализ практики Федеральной антимонопольной службы и Европейской комиссии по конкуренции) // Экономическая политика. 2012. № 1. С. 141–158.
2. Инфорсмент в антитрасте: тенденции и перспективы // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 5 (47). С. 7–26.
3. Редькина А. Ю., Щавлева Н. Е. Эмпирическое исследование качества российского антимонопольного регулирования слияний и поглощений: финансовый анализ событий // XVI Апрельская международная научная конференция «Модернизация экономики и общества». 2015.
4. Сухорукова К. А., Авдашева С. Б. Слияние — путь к использованию рыночной власти или повышению эффективности? Анализ трех горизонтальных слияний на российских высококонцентрированных рынках // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 11. № 2. С. 3–24.
5. Цыцулина Д. Ожидаемое воздействие сделок слияний с участием российских и иностранных компаний на состояние конкуренции в черной и цветной металлургии в 1999–2011 гг. // Прикладная эконометрика. 2012. № 3. С. 70–85.
6. Bertrand M., Duflo E., Mullainathan S. How much should we trust differences-in-differences estimates? // The Quarterly Journal of Economics. 2004. February. P. 249–275.
7. Csorba G., Koltay G., Farkas D. Separating the ex post effects of mergers: an analysis of structural changes on the Hungarian retail gasoline market // IEHAS Discussion Papers. 2014.
8. Hoehn T. Structure versus conduct — A comparison of the national merger remedies practice in seven European countries // International Journal of the Economics of Business. 2010. No. 17 (1). P. 9–32.
9. Houde J.-F. Spatial Differentiation and Vertical Mergers in Retail Markets for Gasoline // American Economic Review. 2012. Vol. 102. No. 5. P. 2147–2182.
10. Jimenez J., Perdiguer J. Mergers and difference-in-difference estimator: why firms do not increase prices? // Research Institute of Applied Economics. Working Paper, 2012.
11. Silvia L., Taylor C. Petroleum Mergers and Competition in the Northeast United States // International Journal of the Economics of Business. 2013. Vol. 20. No. 1. P. 97–124.
12. Taylor C., Hosken D. The economic effects of the Marathon-Ashland joint venture: the importance of industry supply shocks and vertical market structure // Journal of Industrial Economics. 2007. Vol. 55. No. 3. P. 419–451.
13. Weinberg M. The price effect of horizontal mergers // Journal of Competition Law & Economics. 2007. Vol. 4. No. 2. P. 433–447.

References

1. Avdasheva S. B., Kalinina M. Merger Remedies (Federal Antitrust Service and European Competition Commission compared). *Economic Policy*, 2012, no. 1, pp. 141–158 (in Russian).
2. Inforsment v antitraste: tendentsii i perspektivy [Enforcement in antitrust policy: tendencies and perspectives]. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (47), pp. 7–26.
3. Redkina A., Shchavleva N. An empirical analysis of merger control in Russia: event study approach. *XVI April International Academic Conference on Economic and Social Development*, 2015 (in Russian).
4. Sukhorukova K. A., Avdasheva S. B. Mergers in Russian markets: is incentive market power or efficiency gains? Analysis of effects of three horizontal mergers in highly-concentrated industries. *Russian Management Journal*, 2003, vol. 11, no. 2, pp. 3–24 (in Russian).
5. Tsytulina D. The expected influence of Russian and foreign mergers on competition in metal industry 1999–2011. *Applied Econometrics*, 2012, vol. 27, no. 3, pp. 70–85 (in Russian).

6. Bertrand M., Duflo E., Mullainathan S. How much should we trust differences-in-differences estimates? *The Quarterly Journal of Economics*, 2004, February, pp. 249–275.
7. Csorba G., Koltay G., Farkas D. Separating the ex post effects of mergers: an analysis of structural changes on the Hungarian retail gasoline market. *IEHAS Discussion Papers*, 2014.
8. Hoehn T. Structure versus conduct — A comparison of the national merger remedies practice in seven European countries. *International Journal of the Economics of Business*, 2010, vol. 1, no. 17, pp. 9–32.
9. Houde J.-F. Spatial Differentiation and Vertical Mergers in Retail Markets for Gasoline. *American Economic Review*, 2012, vol. 102, no. 5, pp. 2147–2182.
10. Jimenez J., Perdiguer J. Mergers and difference-in-difference estimator: why firms do not increase prices? *Research Institute of Applied Economics*, Working Paper, 2012.
11. Silvia L., Taylor C. Petroleum Mergers and Competition in the Northeast United States. *International Journal of the Economics of Business*, 2013, vol. 20, no. 1, pp. 97–124.
12. Taylor C., Hosken D. The economic effects of the Marathon-Ashland joint venture: the importance of industry supply shocks and vertical market structure. *Journal of Industrial Economics*, 2007, vol. 55, no. 3, pp. 419–451.
13. Weinberg M. The price effect of horizontal mergers. *Journal of Competition Law & Economics*, 2007, vol. 4, no. 2, pp. 433–447.

E. Kozlitin, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, evkozlitin@gmail.com

S. Avdasheva, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, avdash@hse.ru

Effects of non-compliance with structural remedies of competition authority (on the example of remedies in Rosneft — TNK-BP merger)

An impact and effectiveness of antitrust remedies (both structural and behavioral) issued by antitrust authorities as a condition for merger clearance are still poorly studied especially in Russian practices. The question raised in this article is quite unconventional. Does the form of remedies really matter to prevent consumer harm due to increased market power after merger? Is exact remedies fulfillment necessary for price increases preventing?

To reach the answer on these questions there have been investigated Rosneft's acquisition of TNK-BP, which both are large oil companies operating on Russian market. Antitrust remedies issued by FAS of Russia regarding to this merger included gas station selling in regions where market share of united company after the deal exceeded 50%. In fact, this condition was fulfilled in small part that cannot be considered as complete fulfillment. Analysis of prices using difference-in-difference approach demonstrated the absence of retail price increase after the merger. This result implies that information about FAS's supervision over markets affected by the deal on its own may prevent price increase and negative impact on consumer welfare.

Keywords: merger control, structural remedies, difference-in-difference analysis, price effects.

About authors:

E. Kozlitin, Postgraduate

S. Avdasheva, Professor

For citation: Kozlitin E., Avdasheva S. Effects of non-compliance with structural remedies of competition authority (on the example of remedies in Rosneft — TNK-BP merger). *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 5–19 (in Russian).

Юсупова Г. Ф., канд. экон. наук, научный сотрудник Института анализа предприятий и рынков, Лаборатории конкурентной и антимонопольной политики НИУ ВШЭ, GYusupova@hse.ru

Программа освобождения от наказания против картельного благополучия на российских товарных рынках¹

Для большинства участников сговора стимулы поддерживать соглашение связаны с высокой оценкой потоков будущей прибыли. Однако программа освобождения от наказания может воздействовать на стимулы участников поддерживать сговор через анализ изменения структуры рынка. Описанный в работе метод позволил оценить воздействие программы на поведение участников сговора на примере российских данных о характеристиках раскрытых сговоров за период 2004–2011 гг. Было показано, что применение программы освобождения от наказания в российской антимонопольной практике после реформы 2009 г. повысило стимулы к отклонению от участия в подобных соглашениях, снижая тем самым устойчивость сговора.

Ключевые слова: программа освобождения от наказания, сговор, антимонопольное законодательство, структура рынка, санкции.

Программа освобождения от наказания (*Leniency Program*) достаточно популярна в антимонопольном законодательстве во многих странах мира как эффективный инструмент в борьбе со сговорами. Данная программа часто описывается как экономистами, так и представителями антимонопольных органов [Harrington, 2008, 2011; Zhijun, Rey, 2012; Шаститко, 2007, 2008; Shastitko, Avdasheva, 2011; Pavlova, Shastitko, 2014] и направлена на разрушение созданных сговоров и снижение вероятности создания новых путем прямого сообщения антимонопольному органу и/или непосредственного сотрудничества членов такого соглашения в процессе расследования.

С одной стороны, подобные программы — важный источник информации о горизонтальных соглашениях, с другой — инструмент воздействия на стимулы участни-

ков незаконных соглашений выйти из сговора. Действительно, применяемые в разных странах высокие санкции могут заставить участников сговора отказаться от участия в незаконных соглашениях. Но если соглашение уже заключено, то размер санкций вряд ли сможет воздействовать на стимулы поддерживать сговор. В этом случае именно программа освобождения от наказания является более эффективным инструментом.

Дизайн программы, описанный в антимонопольном законодательстве большинства стран, включая Россию [Павлова, 2012], имеет свои особенности. Например, для американского и европейского законодательств программы работают с 1978 и 1996 гг. соответственно [Motchenkova, 2004]. В странах ЕС программу вводили не одновременно. Так, в Бельгии программа была внедрена в 1999 г., в Чехии, Франции, Ирландии, Словакии, Нидерландах, Швеции и Великобритании — в 2002 г. Одной из первых была и Корея, в которой программа введена в 1997 г. В Индии программа введена в 2003 г., а в Норвегии и Швейцарии — в 2004 г., в Исландии — в 2005 г. Намного

¹ Статья подготовлена в рамках исследовательского проекта «Экономический анализ административного применения запретов (на примере антимонопольного законодательства): процедуры возбуждения дел» Центра фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

позднее, лишь в 2006 г., программу начинают применять такие страны, как Австрия, Германия, Греция и Португалия. Дания, Италия, Испания — в 2007 г., Литва, Словения, Кипр — в 2008 г. Последними странами введения программы стали Турция — в 2009 г., Колумбия — в 2010 г. и Китай — в 2011 г.

В дальнейшем в ряде стран были внесены поправки (в 1993 г. в американскую программу), которые повысили прозрачность ее применения. В странах Европейского союза поправки были внесены в 2002 и 2006 гг. В 2002 г. изменения связаны в основном со значительным снижением наказания для признавшихся в сговоре², а в 2006 г. внесены изменения относительно порогов неприкосновенности для признавшихся и условий для сокращения штрафа. Кроме того, была введена независимая система поддержки осведомителя как первого заявителя о сговоре.

Определенные отличия в применении программы освобождения от наказания наблюдаются в антимонопольном законодательстве Японии³, они зависят как от периода подачи заявления (до начала расследования или в период расследования), так и от того, является ли данная заявка на получение освобождения совместной или нет. Шкала штрафов при таком механизме сильно дифференцирована.

Для ряда стран с переходной экономикой особенность применения программы связана в основном с их институциональными особенностями развития экономик. Так, например, в Казахстане компания, заявившая о существующих нарушениях, может получить иммунитет, если данное признание произошло до получения антимонопольным органом информации о нарушении из других источников. При этом возможный иммунитет связан с возможным ходатайством антимонопольного органа о снятии с компании тре-

бования о перечислении в бюджет полученной в результате незаконного соглашения сверхприбыли [Макаров, 2014].

В России программа освобождения от наказания впервые была представлена в 2007 г. Однако после двух лет реформ она была пересмотрена, так как ее применение не дало эффективных результатов и не обеспечило соответствующие стимулы у участников рынка [Shastitko, Avdasheva, 2011].

Академические разработки в области применения программы по освобождению от наказания являются перспективным направлением эмпирических исследований во всем мире. Однако методология оценки результативности программы остается вопросом дискуссионным. Так, Чжоу [Zhou, 2011] заявляет, что несмотря на очевидную популярность программы, эмпирическая литература неоднозначна относительно ее сдерживающего эффекта. Например, Миллер [Миллер, 2009] показал, что аура эффективности американского варианта программы освобождения от наказания связана с доказательствами. А эффективность программы в европейском варианте в аспекте ее сдерживающего эффекта осталась менее понятной [Brenner, 2009; De, 2010].

Однако в целом оценка результативности программы положительная, так как действие применения программы направлено на снижение стабильности сговоров [Harrington, 2008]. Он также обращает внимание на то, что условия данного документа позволили многим фирмам воспользоваться освобождением от наказания, что обеспечило ценными доказательствами в случае судебного преследования. Однако Харрингтон [Harrington, 2008] также заметил, что дискуссионным остается вопрос влияния программы освобождения от наказания на стимулы сговоров разрушаться или не создаваться.

Поэтому в данной статье представлены результаты применения разработанного метода, который как раз позволяет оценить воздействие программы на поведение

² http://ec.europa.eu/competition/cartels/legislation/leniency_legislation.html

³ http://www.jftc.go.jp/files/about_leniency.pdf

участников рынка на примере российских данных о характеристиках раскрытых сговоров за период 2004–2011 гг.

Практика применения антимонопольного законодательства против сговоров в России

В сфере применения антимонопольного законодательства в России начиная с 2006 г., когда был принят Федеральный закон от 26.07.2006 № 135 ФЗ «О защите конкуренции» произошло много радикальных изменений как в аспекте санкций за нарушения, введения уголовной ответственности за ограничение конкуренции, так и в аспекте повышения активности в деятельности Федеральной антимонопольной службы (ФАС России). Согласно рейтингу эффективности конкурентных ведомств, опубликованному крупнейшим независимым изданием Global Competition Review, ФАС России является одной из самых крупных в мире и имеет оценку «хорошо»⁴ по пятибалльной шкале. При этом, по мнению того же независимого издания Global Competition Review, ФАС России возбуждает очень много дел, хотя с каждым годом происходит снижение количества рассмотренных дел, связанных с применением антимонопольного законодательства — 279 в 2013 г., 397 в 2012 г., 497 в 2011 г., представленных статистикой Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации⁵, все равно дел против картелей не так много⁶. В основном такие соглашения пытаются преследовать путем запрета на коллективное доминирование [Avdasheva et al., 2012) или согласованные действия. А также сохраняется критика

российского антимонопольного законодательства за недостаточное использование экономического анализа и обилие ошибок [Girgenson, Numerova, 2012].

В российском Законе «О защите конкуренции» нормы о незаконности картельных соглашений описаны в ч. 1 ст. 11: «Признаются картелем и запрещаются соглашения между хозяйствующими субъектами-конкурентами, то есть между хозяйствующими субъектами, осуществляющими продажу товаров на одном товарном рынке, если такие соглашения приводят или могут привести к:

1) установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок;

2) повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;

3) разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);

4) сокращению или прекращению производства товаров;

5) отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками)».

В рамках данной работы рассматривались только горизонтальные соглашения, которые были признаны нелегальными по российскому антимонопольному законодательству и были бы признаны таковыми в зарубежной практике. Это необходимо для того, чтобы отделить классические картельные соглашения от согласованных действий и других типов соглашений, которые могут ограничивать конкуренцию. Поэтому в качестве объекта исследования рассматриваются горизонтальные соглашения между участниками рынка, признаваемые нелегальными по букве закона (*per se*) в законодательстве большинства стран: фиксирование цены (*price-fixing*), разделение рынка (*market sharing*), договоренность о ценовых заявках на торгах (*bid-rigging and tender fixing*), экспортные картели (*export*

⁴ <http://globalcompetitionreview.com/surveys/article/38881/russias-federal-antimonopoly-service>

⁵ Сведения о делах с участием антимонопольных органов, рассмотренных арбитражными судами Российской Федерации в 2011–2013 гг.

⁶ Global Competition Review.

cartels), соглашения по торговле и рекламе (*marketing and advertising agreements*), соглашения о стандартах (*agreements on standards*), обмен информацией (*exchange of information*). В нашем случае отбирались соглашения, признанные нелегальными в случаях: фиксирования цены (*price-fixing*), разделения рынка (*market sharing*), договоренности о ценовых заявках на торгах (*bid-rigging and tender fixing*).

В период 2004–2011 гг. сговоры (табл. 1) имели место на рынках химической продукции (каустической соды, кабельных пластиков, жидкого хлора, промышленных взрывчатых веществ), на рынках сырья (угля, газа), на рынке алкогольной продукции, пищевой соли, финансовых услуг, ремонтных дноуглубительных работ, транспортных услуг и др. При этом не все участники рассмотренных сговоров воспользовались программой освобождения от наказания. Ниже приводятся кейсы некоторых из них.

Кейс 1. Сговор на рынке жидкой каустической соды⁷

В июле 2011 г. ФАС России возбудила дело в отношении ОАО «Единая торговая компания», ООО «Сибменеджмент, ООО «Гало-Полимер Кирово-Чепецк», ОАО «Каустик», ОАО «Химпром». Ответчики заключили в 2005 г. соглашение, которое предусматривало обмен информацией и документами об объемах реализации жидкой каустической соды и ее ценах. Сговор привел к установлению цен, разделу товарного рынка оптовых поставок жидкой каустической соды. При этом дополнительно было привлечено 16 участников данного рынка. Среди ответчиков был выявлен организатор, получавший за участие в соглашении вознаграждение от других участников от 2 до 6% выручки, полученной от реализации жидкой каустической соды. В результате достижения и реализации соглашения совокуп-

ная доля реализации продукции достигла в 2006–2010 гг. 77,2% — 62,5%.

География поставок была определена участниками соглашения таким образом, что, как правило, конечным покупателям приходилось покупать товар и оплачивать его перевозку с заводов-производителей, находящихся на значительном удалении. Такая схема поставок позволяла повышать цену на жидкую каустическую соду, поскольку в нее включались расходы на транспортировку, составлявшие существенную долю цены товара.

Данное соглашение было заключено участниками рынка до первичного введения программы и было раскрыто антимонопольным органом без заявления участников об использовании программы. В итоге некоторые участники данного соглашения были оштрафованы. ОАО «Единая торговая компания» («ЕТК») было оштрафовано на сумму свыше 912 млн руб., ЗАО НПО «Реагенты» — на 22,4 млн руб., ОАО «Галополимер» — на 100 тыс. руб. В отношении других было вынесено решение прекратить дело либо в результате добровольного устранения нарушения, либо по причине отсутствия нарушения как такового.

Кейс 2. Сговор на рынке контрольно-кассовой техники⁸

В сентябре 2009 г. ФАС России возбудила дело в отношении ЗАО «ШТРИХ-М», ООО «НТЦ ОРИОН», ООО «Ролекс», ОАО «Аркус-Д», ОАО «Счетмаш», ООО «ВИКО-ККТ». Противозаконные действия данных компаний выразились в заключении соглашения, направленного на ограничение конкуренции на рынке производства, реализации и технического обслуживания контрольно-кассовой техники (ККТ).

В рамках указанного соглашения 12 мая 2009 г. в помещении учебного центра ЗАО «ШТРИХ-М» состоялась встреча пред-

⁷ <http://anticartel.ru/article/969>

⁸ Доклад о состоянии конкуренции за 2010 год в Российской Федерации. URL: <http://www.fas.gov.ru/>

ставителей производителей контрольно-кассовой техники, оптовых продавцов ККТ и более 20 представителей центров технического обслуживания (далее — ЦТО), где обсуждались вопросы, связанные с рынком производства, реализации и технического обслуживания ККТ. На данном собрании представителям ЦТО было объявлено о необходимости сотрудничать только с производителями ККТ ЗАО «ШТРИХ-М», ООО «НТЦ Орион», ОАО «Аркус-Д», ОАО «Счетмаш» и торговыми организациями ООО «Ролекс», ООО «ВИКО-ККТ», что позволит поднять цены на ККТ и техническое обслуживание, а также перераспределить рынок в пользу участников соглашения. В адрес организаций, которые будут закупать технику других производителей, звучала угроза непродления аккредитации, т.е. расторжения договоров на техническое обслуживание ККТ.

В ходе рассмотрения данного нарушения все участники сговора воспользовались программой освобождения от ответственности и подали соответствующие заявления. Таким образом, в связи с добровольным устранением нарушения и его последствий рассмотрение дела в отношении указанных компаний было прекращено.

Информация, представленная в табл. 1, позволяет, во-первых, отметить, что все типы соглашений, раскрытые с 2004 по 2011 г., различались в период действия программы в 2007 г. и после 2009 г. Введение программы в варианте 2009 г. позволило увеличить число соглашений, участники которых признавали себя виновными в сговоре, чтобы получить иммунитет, не задумываясь, был ли признан факт нарушения судом. Во-вторых, горизонтальные соглашения заключались на очень разнородных рынках. В таблице представлены примеры как рынков услуг, так и конечной и промежуточной продукции. В-третьих, в среднем период действия сговора не был очень длинным: самые длинные — 72 и 88 месяцев, самый короткий — 12 месяцев. В-четвертых, число участников

очень разное, несмотря на утверждение [Aubert et al., 2006] «чем больше участников на рынке, тем сложнее поддерживать сговор». И наконец, само число «классических» сговоров оказалось незначительным. При этом растет число раскрытых сговоров на торгах. Эти последствия увеличились, так как предпринимаются усилия по развитию конкуренции на данных рынках [Яковлев, 2012].

Поэтому могут возникнуть сомнения в том, что программа освобождения от наказания за участие в сговоре может оказать существенное влияние на раскрываемость таких соглашений, а также на поведение участников рынка — и в части формирования сговора, и в части деятельного раскаивания.

Анализ эффективности программы освобождения от наказания

Вероятность заключения и поддержания сговора зависит от характеристик рынка и самого состава участников [Fraas, Greer, 1977]. Если сговоры разделить на устойчивые и неустойчивые, то введение программы должно привести к снижению числа сговоров в первую очередь за счет той подгруппы, где и раньше поддержать такие соглашения было сложно. В теоретических разработках [Ivaldi et al., 2003] дисконт-фактор служит индикатором устойчивости сговора. А основное доказательство эффективности программы — снижение стабильности сговора путем разрушения существующих и снижение стимулов для создания новых [Aubert et al., 2003]. Поэтому можно продемонстрировать, как введение программы влияет на поведение участников рынка через их стимулы разрушить сговор. В своей работе Aubert et al. (2003) показали, что введение программы сдвигает граничное значение дисконт-фактора, который можно интерпретировать как индикатор «легкости/сложности» поддержания сговора.

Таблица 1. Примеры горизонтальных соглашений за период 2004–2011 гг.

Table 1. Data of horizontal agreements during 2004–2011

	Рынок	Период действия сговора*	Число участников в сговоре	Суммарная доля на рынке	Воспользовались ли Программой? Если да, то сколько участников	Наложённый штраф		Тип нарушения (фиксирование цены PF, раздел рынка MS, сговор на торгах BR)		
						Штрафы (\$)	Нет данных	PF	MS	BR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		(8)	(9)	(10)
1	Рынок финансовых услуг	Июль 2007 — сентябрь 2008	37	Н/д	+	—	*	+	—	—
2	Рынок ремонтных и углубительных работ	Январь 2009 — ноябрь 2009	2	Н/д	—	276 417	—	—	—	+
3	Рынок пищевой соли	Февраль 2010 — январь 2011	4	Н/д	+	366 972	—	—	+	—
4	Рынок обшивочных листов и алюминиевых сплавов	Декабрь 2008 — декабрь 2009	5	Н/д	—	—	*	—	+	—
5	Рынок энергетического угля	Октябрь 2009-ноябрь 2010	9	Н/д	—	1 737 0031	—	+	+	—
6	Рынок мобильных телефонов	Январь 2009-июнь 2009	6	Н/д	+	—	*	+	—	—
7	Рынок транспортной техники	Январь 2009-декабрь 2009	26	70%	—	—	*	—	+	+
8	Розничный рынок сжиженного углеводородного газа	Декабрь 2008 — март 2010	3	Н/д	—	9 174	—	+	—	—
9	Рынок взрывчатых веществ	Январь 2009 — март 2009	7	Незначительная доля, рынок высококонкурентный	—	1 131 499	—	+	—	—
10	Рынок снегоходов	Февраль 2008 — декабрь 2008	3	Модельный ряд снегоходов «Бурани» и «Тайга» — 46% в 2008 г.	—	152 905	—	+	+	—

Продолжение табл. 1

	Рынок	Период действия сговора*	Число участников в сговоре	Суммарная доля на рынке	Воспользовались ли Программой? Если да, то сколько участников	Наложённый штраф		Тип нарушения (фиксирование цены PF, раздел рынка MS, сговор на торгах BR)		
						Штрафы (\$)	Нет данных	PF	MS	BR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		(8)	(9)	(10)
11	Рынок финансовых услуг	Январь 2003 — апрель 2008	51	Н/д	—		*	+	—	—
12	Рынок молочной продукции (майонеза, маргарина)	—	2	99%	—	4 789		+	—	—
13	Рынок жидкого хлора	Январь 2008 — январь 2010	11	Доли участников на рынке 47,9%, 19,2%, 14,3%, 8,6%, 10%.	+		*	+	+	—
14	Рынок производства и реализации контрольно-кассовой техники	Октябрь 2008 — декабрь 2010	4	Н/д	—	48 393		+	+	—
15	Рынок жидкой каустической соды	Январь 2006 — декабрь 2010	23	Совокупная доля реализации продукции достигла в 2006–2010 гг. 77,2–62,5%	—	28 577 982		+	+	—
16	Рынок оптовой торговли плодоовощной продукцией на территории Московского региона	Июль 2008 — июль 2009	4	Н/д	—	160 803		—	—	+
17	Рынок услуг по выполнению работ по эксплуатации видеонаблюдения и экстренной связи системы обеспечения безопасности города (СОБГ) на территориях административных округов города Москвы	Март 2010–май 2010	7	Н/д	—	242 3451		—	—	+

Продолжение табл. 1

	Рынок	Период действия сговора*	Число участников в сговоре	Суммарная доля на рынке	Воспользовались ли Программой? Если да, то сколько участников	Наложённый штраф		Тип нарушения (фиксирование цены PF, раздел рынка MS, сговор на торгах BR)		
						Штрафы (\$)	Нет данных	PF	MS	BR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		(8)	(9)	(10)
18	Рынок оптовой и розничной торговли алкогольной продукцией	2006–2010	34	Н/д	—	—	*	+	+	—
19	Рынок оптовой и розничной торговли алкогольной продукцией	Январь 2007 — декабрь 2008	27	В 2007 г. — 85,53% в 2008 г. — 78,65%	—	—	*	+	—	—
20	Продовольственный рынок	Июль 2010	4	Н/д	—	70 735		+	—	—
21	Рынок спичек	8 лет	8	Совокупная доля на рынке производства спичек более 90%	+	—	*	+	—	—
22	Рынок производства, реализации и технического обслуживания контрольно-кассовой техники (ККТ).	Май 2009 — сентябрь 2009	6	Н/д	+	—	*	—	+	—
23	Рынок хлористого калия, используемого в химической и нефтедобывающей промышленности	Декабрь 2008 — июнь 2009	3	Совокупная доля на рынке около 50%	—	8 091 651	—	+	—	—
24	Рынок по обслуживанию контрольно-кассовых машин на территории Воронежской области	В течение года	4	Н/д	—	12 232	—	+	—	—
25	Рынок услуг такси	Март 2010 — май 2010	9	Н/д	+	3 670	—	+	—	—

Окончание табл. 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Наложённый штраф		Тип нарушения (фиксирование цены PF, раздел рынка MS, сговор на торгах BR)		
						Штрафы (\$)	Нет данных	PF	MS	BR
26	Рынок газоснабжения в границах Альшеевского и Давлекановского райо- нов Республики Башкор- тостан	Июнь 2007 — де- кабрь 2007	2	Доминирующее по- ложение на рынке газоснабжения Ре- спублики Башкор- тостан и включены в Региональный ре- естр хозяйствующих субъектов, имеющих на рынке определен- ного товара долю бо- лее 35%	—	42 487	—	—	+	—
27	Рынок оптовых поставок кабельных пластматов	Ноябрь 2004 — де- кабрь 2005	21	Н/д	—	—	*	+	+	—
28	Розничный рынок тепло- вой энергии г. Перми	Январь 2008 — октябрь 2008	2	Значительная доля розничного рынка те- пловой энергии	—	1817 766	—	+	+	—
29	Рынок молочной продук- ции	Н/д	4	Н/д	+	4 183	—	—	+	—
30	Рынок строительных услуг в Пермской обла- сти»	Июнь 2008	2	50%	+	133 285	—	—	—	+

* В колонке (3) представлена информация о приблизительном периоде действия сговора.

В рамках нашего анализа, следуя подходу [Fraas, Greer, 1977], в качестве индикатора «легкости/сложности» поддержания сговора рассматривается число участников сговора, показатель концентрации, период длительности сговора. Дело в том, что Fraas and Greer были первыми, кто эмпирически доказал влияние структуры рынка на стабильность явного и молчаливого сговора. Им удалось показать, во-первых, что для возникновения молчаливого сговора наличие небольшого числа конкурентов и рыночные условия являются наиболее благоприятными. Во-вторых, что наличие дисциплинирующих механизмов как внутри такого соглашения, так и наличие торговых ассоциаций или торговых агентств, повышающих прозрачность рынка, способствует устойчивости явного и молчаливого сговора.

Вот почему в данной статье в качестве свидетельства результативности программы могут быть: 1) снижение числа участников раскрытых картельных соглашений; 2) снижение числа картелей в отраслях с низкой концентрацией; 3) понижение длительности картельных соглашений. В качестве второго свидетельства о результативности программы выступает показатель Херфиндала–Хиршмана (HHI). Во всем мире рынки с высокой концентрацией создают существенные ограничения входа на рынок новых участников, а следовательно, демонстрируют зависимость уровня конкуренции от стратегического взаимодействия участников. При прочих равных условиях чем более высока концентрация на рынке, тем в большей степени продавцы склонны к отказу от конкуренции в пользу поддержания высоких цен, раздела рынка. Таким образом, устойчивость сговора сохраняется на рынках с высокой концентрацией.

Итак, вероятность заключения и поддержания картельных соглашений зависит от характеристик рынка и самого состава участников. За период с 2004 по 2011 г. при анализе российских рынков число так называемых «классических» сговоров, рас-

смотренных на сайте ФАС России, оказалось незначительным — всего 30 дел. Отсутствие заметного числа дел об ограничивающих конкуренцию соглашениях между хозяйствующими субъектами в российской антимонопольной политике компенсируется возбуждением дел по факту согласованных действий.

Определение в российском законодательстве в ст. 11.1 Закона «О защите конкуренции» согласованных действий, весьма близкое к пониманию молчаливого сговора как равновесия по Нэшу в модели Бертрана с бесконечно повторяющимися взаимодействием, не просто затрудняло поиск и представление доказательств, но и создавало возможность вынесения решений по делу почти без доказательной базы. С другой стороны, принятие нового Закона «О защите конкуренции» в 2006 г. ограничило возможность привлечь статистику дел, возбужденных по закону РСФСР от 22.03.1991 № 948–1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

Согласно информационной базе по сговорам за период 2004–2011 гг., которые были признаны нелегальными по российскому антимонопольному законодательству, они классифицированы по четырем группам — «характеристики картельных соглашений», «антимонопольная политика», «действия участников для поддержания сговора», «характеристики рынка», подробное описание которых приводится в работе [Юсупова, 2013]. Формирование такой информационной базы соответствует традициям [Abert et al., 2006] оценки прямого или косвенного влияния программы на участников рынка. В нашем случае четыре группы переменных формируют независимые переменные для регрессионного анализа (табл. 2).

Гипотезы эмпирического анализа

В эконометрическом анализе в качестве объясняемых переменных используются две переменные. Одна характеризует про-

Таблица 2. Классификация независимых переменных

Table 2. Characteristic of independent variables

Название переменной	Описание	Комментарий
Антимонопольная политика	Применения программы освобождения от ответственности, наложение штрафа	Введенные изменения в применении программы учитывались при анализе картельных соглашений. Был ли картель окончен до апреля 2007 г. или после июля 2009 г. Учитывался факт раскрытия сговора благодаря расследованиям ФАС России и без заявок на использование программы
Характеристики картельных соглашений	Число участников сговора, тип нарушения (фиксирование цен, раздел рынка, договоренность о ценовых заявках на торгах), период начала и окончания соглашения, длительность сговора	Период окончания сговора может быть связан с решением как ФАС России или суда, так и по инициативе самих участников рынка
Действия участников для поддержания сговора (возможные механизмы поддержания сговора)	Угрозы (с целью воздействия на участников нарушения), обмен информацией (о ценах, объеме продаж, потребителях для контроля), компенсационные схемы между участниками сговора, наличие лидерства, как количественного, так и ценового	—
Характеристики рынка	Тип рынка (общероссийский, региональный, локальный), степень концентрации рынка, тип товара (конечный или промежуточный продукт или услуга), вид товарного рынка	—

должительность сговора между участниками рынка (dur) на рынке i за период t , выраженный в месяцах, на основании рассмотренных решений. Для всех наблюдений известны начало и окончание их продолжительности, нет незавершенных состояний. Другая переменная характеризует число участников, вступивших в сговор ($firms$). Это объясняется тем, что число участников в сговоре влияет на стимулы к его поддержанию.

Базовая гипотеза состоит в том, что *введение программы освобождения от наказания приводит к росту индикаторов, отражающих раскрываемость сговоров и характеристики тех сговоров, которые продолжают заключать*.

Независимые переменные и тестируемые гипотезы описаны в табл. 3.

С учетом сформулированных гипотез спецификация регрессионной модели выглядит следующим образом:

$$E(dur_{it} | x'_{it}) = x'_{it}\beta.$$

Для тестирования искомой зависимости используется регрессионная модель с распределением Пуассона. В пуассоновской модели предполагается, что вероятность реализации y_{it} отдельного исхода dur_{it} моделируется следующим образом:

$$\Pr(dur_{it} = y_{it} | x'_{it}) = \frac{\exp(-\lambda_{it}) \lambda_{it}^{y_{it}}}{y_{it}!},$$

где $\lambda_{it} = E(dur_{it} | x'_{it}) = \exp(x'_{it}\beta)$. Несмотря на то что существенным ограничением данного типа моделей является свойство $E(dur_{it} | x'_{it}) = Var(dur_{it} | x'_{it})$ («*equidispersion*») согласно [Verbeek, 2000, p. 212]. Оценки параметров, полученные из такой модели с помощью метода максимального правдоподобия, являются асимптотически нормальными. x'_{it} — строка регрессоров модели, β — вектор параметров.

Таблица 3. Описание гипотез и обозначения переменных

Table 3. The hypothesis and the variables

Группа независимых переменных	Переменные	Комментарий
Антимонопольная политика	<i>Leniency SR (lpsr)</i> Характеризует применение программы освобождения от наказания в 2007 г.	Принимает значение 0, если сговор распался до апреля 2007 г.; значение 1 — в ином случае
	<i>Leniency SR 2 (lpsr2)</i>	Принимает значение 0, если сговор прекратил существовать после апреля 2007 г., но до июля 2009 г.; 1, если сговор прекратил существовать после июля 2009 г.
	<i>LeniencyLR (lplr)</i>	Принимает значение 0, если сговор был сформирован до первичного введения программы освобождения от наказания в России; 1 — в ином случае
	<i>Fine</i>	Размер наложенных штрафов, в рублях
Гипотеза 1 (H1): После реформы Федерального закона № 45-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»¹⁰ в 2007 г. число фирм, участвовавших в сговоре (как с помощью программы, так и без нее) увеличилось, а после реформы в 2009 г. снизилось. Снижение числа участников сговора может свидетельствовать об эффективности программы. Гипотеза 2 (H2): После реформы Федерального закона № 45-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» в 2007 г. длительность сговора (как с помощью программы, так и без нее) увеличилось, а после реформы в 2009 г. снизилось. Снижение длительности сговора может свидетельствовать об эффективности программы		
Характеристики картельных соглашений	Фиксирование цены (PF)	Принимает значение 1 в случае договоренности между участниками сговора о фиксации цены, повышении ценового уровня, минимума цен, скидок и льгот, фиксирование количественной квоты, 0 — в ином случае
	Раздел рынка (MS)	Принимает значение 1 в случае договоренности между участниками сговора о распределении специализированных потребителей или категорий потребителей, товаров или территорий, значение 0 — в ином случае
	Сговор на торгах (BR)	Принимает значение 1 в случае договоренности между участниками горизонтального соглашения о ценовых заявках на торгах, значение 0 — в ином случае
Гипотеза 3 (H3): Чем больше участников рынка участвуют в антиконкурентном соглашении, тем выше вероятность, что кто-нибудь из участников сговора воспользуется программой		
Характеристики рынка	Оптовая и розничная торговля (W&R)	Принимает значение 1, если сговор произошел на данных рынках; 0 — в ином случае
	Сырьевые рынки (PM)	Принимает значение 1, если сговор произошел на сырьевых рынках; 0 — в ином случае

¹⁰ Федеральный закон от 9.04.2007 № 45-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» включает условия освобождения от административной ответственности за нарушения в форме участия в сговоре, что является смысловым ядром Программы освобождения от наказания.

Окончание табл. 3

Группа независимых переменных	Переменные	Комментарий
Характеристики рынка	Рынок химической продукции (<i>Chem</i>)	Принимает значение 1, если сговор произошел на рынках химической продукции: каустической соды, кабельных пластиков, жидкого хлора, промышленных взрывчатых веществ; 0 — в ином случае
	Отрасли машиностроения, оборудования и металла (<i>MEMP</i>)	Принимает значение 1, если сговор произошел на рынках обшивочных листов и алюминиевых сплавов, 0 — в ином случае
	Рынок транспортных услуг (<i>TR</i>)	Принимает значение 1, если сговор произошел на транспортном рынке, 0 — в ином случае
	Рынок бытовой техники (<i>Celec</i>)	Принимает значение 1, если сговор произошел на рынке бытовой техники, 0 — в ином случае
	Другие виды продуктов и услуг (<i>OPS</i>)	Принимает значение 1 на рынках охранных услуг, жилищно-коммунального хозяйства, финансовых услуг, ремонтных дноуглубительных работ, 0 — в ином случае
<i>Гипотеза 4 (H4): Число сговоров снижается на рынках с низкой концентрацией</i>		
Действия участников для поддержания сговора	Компенсационная схема для поддержания устойчивости сговора (<i>COMP</i>)	Принимает значение 1, если участники сговора договорились о компенсационной схеме; 0 — в ином случае
	Угроза или ограничение с целью воздействия на участников сговора для повышения его устойчивости (<i>TH</i>)	Принимает значение 1, если для поддержания сговора используются такие методы; 0 — в ином случае;
	Обмен информацией о цене, количестве, потребителей, объеме продаж (<i>INFEX</i>)	Принимает значение 1, если используется обмен; 0 — в ином случае
	Меры оперативного воздействия к отклонившемуся от условий картельного соглашения (<i>RET</i>)	Принимает значение 1, если участники сговора применяют меры оперативного воздействия; 0 — в ином случае
	В случае присутствия ценового лидера или рыночного лидера среди участников сговора (<i>PRL</i>)	Принимает значение 1, если ценовой лидер присутствует среди участников сговора; 0 — в ином случае
	Наличия кооперации (совместные инвестиции, совместное использование технологии и т. д.) между участниками сговора (<i>SIDARR</i>)	Принимает значение 1, в случае такой кооперации; 0 — в ином случае
	Наличия организатора сговора (<i>RINLEAD</i>)	Принимает значение 1, если антимонопольный орган установил организатора; 0 — в ином случае
	Наличие повторного нарушения (<i>RECDIV</i>)	Принимает значение 0 в случае первичного правонарушения; значение 1 — если участник сговора является рецидивистом
<i>Гипотеза 5 (H5): Число участников сговора снижается, если применяются различные механизмы дисциплинирования участников сговора</i>		

В рамках данного регрессионного уравнения регрессорами являются все факторы модели. В связи с малым числом наблюдений была выбрана ограниченная базовая спецификация, включающая основные, на наш взгляд, регрессоры. Также по причине ограниченности числа наблюдений регрессоры включались «кластерами» в зависимости от тестируемой гипотезы. Стоит также отметить, что в анализе используется «сквозная» регрессия, а не панель.

Все дополнительные объясняющие переменные использовались как проверка на устойчивость полученных основных результатов и добавлялись в модель по отдельности.

Полученные результаты и выводы

В соответствии с базовой гипотезой о том, что введение программы освобождения от наказания приводит к росту индикаторов, отражающих раскрываемость сговоров и характеристики тех сговоров, которые продолжают заключаться, в работе проведен эконометрический анализ, результаты которого представлены в табл. 4–8 Приложения 1.

При проверке первых двух гипотез полученные результаты (табл. 4, 5) свидетельствуют о том, что регрессии в целом значимы. Знаки всех коэффициентов, кроме оценки перед коэффициентом $lpsr$ (ситуация, когда сговор распался до апреля 2007 г.), соответствуют ожидаемым. Оценка коэффициента перед переменной $lpsr$ — положительная. Это свидетельствует о том, что введение программы освобождения от наказания впервые в апреле 2007 г. не сократило число фирм, участвовавших в картельных соглашениях.

Это означает, что в условиях применяемого метода остались не только устойчивые сговоры (с небольшим количеством участников), но и менее устойчивые (с большим числом участников). А вот после реформы

2009 г., освобождающей от ответственности только первого заявившего, число раскрытых сговоров выросло, несмотря на падение числа заявлений на участие в программе. Данный факт является важным индикатором положительного эффекта реформы 2009 г. Несмотря на то что число заявлений от участников соглашений снизилось, возросло число заявлений от участников «злостных картелей» (*hard-core cartels*), которые и являются главной целевой группой применения антимонопольного законодательства.

На число участников в сговоре и их продолжительность повлиял и размер штрафа, оценка коэффициента перед переменной *Fine* оказалась отрицательной. С ростом размера штрафа снижается число участников сговора, так как высокие штрафы и возможность первым получить освобождение от наказания в случае использования программы уменьшают стимулы поддерживать сговор. Такое положение дел свидетельствует о том, что рост ожидаемого выигрыша в результате снижения числа участников соглашения компенсирует снижение ожидаемого выигрыша в результате штрафа.

Результаты, представленные в табл. 6, в случае оценки влияния переменных группы «Характеристики картельных соглашений» и программы освобождения от наказания на число участников, заключивших сговор, свидетельствуют о том, что при анализе решений, вынесенных антимонопольным органом, в период 2004–2011 гг. наиболее злостные картели имели место по фиксированию цены (*price-fixing*) и в случае сговоров на торгах (*bid-ridings*). Отрицательное значение коэффициента при переменной ($lplr$), которая характеризует сговоры, формирование которых было до первичного введения программы, позволяет сделать вывод в пользу положительного эффекта применения программы. Таким образом, третья гипотеза также не отвергается.

Оценки влияния на число участников, заключивших сговор, и длительность сговоров переменных, входящих в группу, не подтвер-

дили тот факт, что число сговоров снижается на рынках с низкой концентрацией. Дело в том, что все сговоры, вошедшие в анализ, имели место на рынках с разным уровнем концентрации. Поэтому результаты полученных регрессий свидетельствуют о том, что и на высококонцентрированных, и на среднеконцентрированных рынках можно наблюдать снижение практики сговоров.

И наконец, оценки влияния на число участников, заключивших сговор, и длительность сговоров переменных, входящих в группу «Действия участников для поддержания сговора», подтвердили эмпирические свидетельства [Fraas, Greer, 1977] о том, что набор механизмов воздействует на стимулы участников как явного, так и молчаливого сговора.

Таким образом, в работе показано, что не все версии применения программы освобождения от наказания в России оказывают одинаковое воздействие на предотвращение факта как заключения сговора, так и его раскрытия. Правила получения полного освобождения, представленные в версии программы 2007 г. в России, не снизили стимулы участников сговора отказываться от таких соглашений. А вот более поздняя версия, введенная в 2009 г., наоборот, повысила стимулы к отклонению от участия в подобных соглашениях, снижая тем самым устойчивость сговора.

Поэтому можно говорить о том, что даже в несовершенных юрисдикциях внедрение программы освобождения от наказания как разновидности программы поддержки деятельного раскаяния может иметь самостоятельное значение и быть достаточно эффективным инструментом против картельного благополучия.

Список литературы

1. Макаров А. В. Трансформация антимонопольной политики в сфере борьбы со сговором в странах переходной экономики: Россия, Украина, Казахстан // Современная конкуренция. 2014. №2 (44). С. 39–59.
2. Павлова Н. С. Программы ослабления наказания: выбор между альтернативами // Бюллетень Лаборатории

- проблем конкуренции и конкурентной политики. 2012. №2. Февраль.
3. Шаститко А. Экономические аспекты ослабления наказания за нарушение антимонопольного законодательства // Вопросы экономики. 2007. №8. С. 68–79.
4. Шаститко А. Е. Экономика преступления и наказания в антистрате: освобождение от ответственности. М.: Промышленник России, 2008.
5. Юсупова Г. Ф. Программа освобождения от наказания в антимонопольной политике: проблемы эмпирической оценки // Экономическая политика. 2013. №6. С. 143–160.
6. Яковлев А. А. Система госзакупок в России: на пороге третьей реформы // Общественные науки и современность. 2012. №5. С. 54–70.
7. Aubert Cecile & Rey Patrick & Kovacic William E. The impact of leniency and whistle-blowing programs on cartels // International Journal of Industrial Organization. 2006. November. Vol. 24 (6). P. 1241–1266. Elsevier.
8. Avdasheva S. B., Goreyko N., Pittman R. Collective Dominance and its Abuse under the Competition Law of the Russian Federation // World Competition: Law and Economics Review. 2012. Vol. 35. No. 2. P. 245–268.
9. Brenner S. An Empirical Study of the European Corporate Leniency Program // International Journal of Industrial Organization. 2009. No. 27 (6). P. 639–645.
10. Borrell J. R., Jiménez J. L., García C. Evaluating antitrust leniency programs // Working Paper. 2012. XREAP No. 2012–01. Available at: <http://www.uma.es/media/tinyimages/file/20130218.pdf>
11. De Oindria. Analysis of Cartel Duration: Evidence from EC Prosecuted Cartels // International Journal of the Economics of Business. 2010. No. 17. P. 33–65.
12. Fraas A., Greer D. Market Structure and Price Collusion: An Empirical Analysis // Journal of Industrial Economist. 1977. No. 21.
13. Harrington Joseph E. Jr. Optimal Corporate Leniency Programs // Journal of Industrial Economics. 2008. Vol. 56. P. 215–246.
14. Harrington Joseph E. Jr. Corporate leniency programs when firms have Private Information: The push of prosecution and the Pull of Pre-Emption // Working paper. 2011. Available at: <http://krieger2.jhu.edu/economics/wp-content/uploads/pdf/papers/wp573.pdf>
15. Miller N. H. Strategic Leniency and Cartel Enforcement // American Economic Review. 2009. Vol. 99. P. 750–768.
16. Motchenkova E. Effects of Leniency Programs on Cartel Stability // Discussion Paper 2004–020, Tilburg University. Tilburg Law and Economic Center, 2004.
17. Numerova A., Girgenson I. Reform of Russian Competition Law: It's a Long Way from Brussels to Moscow // Journal of Competition Law & Practice. March 2012.
18. Shastitko A., Avdasheva S. Introduction of Leniency Programs for Cartel Participants: The Russian Case // Antitrust Chronicle: [online journal]. 2011. Vol. 8. No. 2.
19. Zhou J. New Evidence on the Efficacy of Leniency // Working Paper. 2011. Available at: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1932473>

References

1. Aubert Cecile & Rey Patrick & Kovacic, William E. The impact of leniency and whistle-blowing programs on cartels.

- International Journal of Industrial Organization*, 2006, November, vol. 24 (6), pp. 1241–1266.
2. Avdasheva S. B., Goreyko N., Pittman R. Collective Dominance and its Abuse under the Competition Law of the Russian Federation. *World Competition: Law and Economics Review*, 2012, vol. 35, no. 2, pp. 245–268.
 3. Brenner S. An Empirical Study of the European Corporate Leniency Program. *International Journal of Industrial Organization*, 2009, no. 27 (6), pp. 639–645.
 4. Borrell J. R., Jiménez J. L., García C. Evaluating anti-trust leniency programs. *Working Paper*, 2012. XREAP No. 2012–01. Available at: <http://www.uma.es/media/ti-nymimages/file/20130218.pdf>
 5. De Oindila. Analysis of Cartel Duration: Evidence from EC Prosecuted Cartels. *International Journal of the Economics of Business*, 2010, no. 17, pp. 33–65.
 6. Numerova A., Girgenson I. Reform of Russian Competition Law: It's a Long Way from Brussels to Moscow. *Journal of Competition Law & Practice*, March 2012.
 7. Fraas A., Greer D. Market Structure and Price Collusion: An Empirical Analysis. *Journal of Industrial Economist*, 1977, no. 21.
 8. Zhou J. New Evidence on the Efficacy of Leniency. *Working Paper*, 2011. Available at: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1932473>
 9. Harrington Joseph E. Jr. Optimal Corporate Leniency Programs. *Journal of Industrial Economics*, 2008, vol. 56, pp. 215–246.
 10. Harrington Joseph E. Jr. Corporate leniency programs when firms have Private Information: The push of prosecution and the Pull of Pre-Emption. *Working paper*, 2011. Available at: <http://krieger2.jhu.edu/economics/wp-content/uploads/pdf/papers/wp573.pdf>
 11. Makarov A. Transformation of Antitrust Policy in Transition Economies: Russia, Ukraine, Kazakhstan. *Journal of Modern Competition*, 2014, no. 2 (44), pp. 39–59 (in Russian).
 12. Miller N. H. Strategic Leniency and Cartel Enforcement. *American Economic Review*, 2009, vol. 99, pp. 750–768.
 13. Motchenkova E. *Effects of Leniency Programs on Cartel Stability*. Discussion Paper 2004–020, Tilburg University, Tilburg Law and Economic Center, 2004.
 14. Shastitko A., Avdasheva S. Introduction of Leniency Programs for Cartel Participants: The Russian Case. *Antitrust Chronicle*: [online journal], 2011, vol. 8, no. 2.
 15. Pavlova N. S. Programmy oslableniya nakazaniya: vybor mezhdru al'ternativami [Leniency Programs: a choice between alternatives]. *Byulleten' Laboratorii problem konkurentsii i konkurentnoi politiki* — Bulletin of the Laboratory for Competition and Competition Policy, February 2012, no. 2 (in Russian).
 16. Shastitko A. Ekonomicheskie aspekty oslableniya nakazaniya za narushenie antimonopol'nogo zakonoda [Economic aspects of weakening of punishment for violation of antitrust legislation]. *Voprosy Ekonomiki* — Questions of Economy, 2007, no. 8, pp. 68–79 (in Russian).
 17. Shastitko A. *Ekonomika prestupleniya i nakazaniya v antitruste: osvobodzenie ot otvetstvennosti* [Economics of crime and punishment: relief of liability]. Moscow, Promyshlennik Rossi Publ., 2008. 48 p.
 18. Yusupova G. Programma osvobodzheniya ot nakazaniya v antimonopol'noi politike: problemy empiricheskoi otsenki [Leniency Programs in Antitrust: Problems of Empirical Estimation]. *Economic Policy* — Economic politics, 2013, no. 6, pp. 143–160 (in Russian).
 19. Yakovlev A. A. Sistema goszakupok v Rossii: na poroge tret'ey reformy [The system of Russian state purchases: at the turn of the third reform]. *Obshchestvennyye nauki i sovremennosty* — Social sciences and contemporaneity, 2012, no 5, pp. 54–70 (in Russian).

Приложение 1

Таблица 4. Результаты оценки влияния переменных группы «Антимонопольная политика» на число участников сговора

Table 4. The regression results about the impact of variables “Antimonopoly policy” on collusion participants

Firms	Coef	Std. Err	Robust Std. Err
logFine*	–0,059***	0,007	0,018
lpsr	1,40*	0,203	0,333
lpsr2	–0,277***	0,118	0,266
lplr	–1,279*	0,124	0,288
_constant	2,581*	0,175	0,304
Log likelihood = –117,12			
Pseudo R2 = 0,465			

*logFine = Штраф.

Таблица 5. Результаты оценки влияния переменных группы «Антимонопольная политика» на длительность сговора

Table 5. The regression results about the impact of variables "Antimonopoly policy" on collusion duration

Dur	Coef	Std. Err	Robust Std. Err
logFine*	–0,013*	0,005	0,012
lpsr	0,626*	0,120	0,547
lpsr2	–0,144*	0,096	0,215
lplr	–1,779*	0,095	0,201
_constant	3,755*	0,092	0,557
Log likelihood = –174,947			
Pseudo R2 = 0,531			

*logFine = Штраф.

Таблица 6. Результаты оценки влияния переменных группы «Характеристики картельных соглашений» и программы освобождения от наказания на число участников сговора

Table 6. The regression results about the impact of variables «Characteristics of collusions» and LP on collusion participants

Firms	Coef	Std. Err	Robust Std. Err
pf	0,998*	0,284	0,340
br	0,852*	0,321	0,711
lplr	–1,375*	0,140	0,364
lpsr	0,980*	0,207	0,386
_constant	1,621*	0,321	0,468
Log likelihood = –144,693			
Pseudo R2 = 0,339			

*Коэффициенты (*lpsr2*) и (*ms*) оказались незначимыми.

Таблица 7. Результаты оценки влияния переменных группы «Характеристики рынка» и программы освобождения от наказания на число участников сговора

Table 7. The regression results about the impact of variables «Market Characteristics» and LP on collusion participants

Firms	Coef	Std. Err	Robust Std. Err
celec	–1,430***	0,598	0,467
ops	–0,773*	0,439	0,485
wr	–0,801**	0,407	0,351
memp	–0,474**	0,394	0,217
tr	–1,868*	0,708	0,347
lplr	–1,894*	0,109	0,228
lpsr	1,228*	0,162	0,323
_constant	3,888	0,429	0,494
Log likelihood = –131,315			
Pseudo R2 = 0,647			

*Коэффициент (*lpsr2*) оказался незначим.

Таблица 8. Результаты оценки влияния переменных группы «Действия участников для поддержания сговора» и программы освобождения от наказания на число участников сговора
Table 8. The regression results about the impact of variables «Facilitating and self-enforcing techniques» and LP on collusion participants

Firms	Coef	Std. Err	Robust Std. Err
comp	0,600**	0,264	0,307
th	2,214***	0,219	0,231
infex	0,872***	0,197	0,326
prl	1,630***	0,292	0,450
rinlead	0,538*	0,204	0,299
lplr	–1,607***	0,243	0,304
lpsr	0,846**	0,234	0,381
_constant	1,347	0,303	0,452
Log likelihood = –88,648			
Pseudo R2 = 0,595			

Коэффициенты (*lpsr2*), (*ret*), (*sidarr*) оказались незначимыми.

*G. Yusupova, National Research University Higher School of Economics,
 Moscow, Russia, GYusupova@hse.ru*

Leniency Program against collusion in the Russian markets

Most of collusion participants have incentives to commit to collusion because of their high estimations of future profits. However Leniency Program can affect incentives of collusion participants through the analysis of market structure changes. The analyses of Leniency Program effects on stability and duration of collusions increases the efficiency both the work of the antimonopoly authority and the antimonopoly policy in general.

The described method in the article estimated the impact of Leniency Program on the behavior of market participants based on Russian data on detected collusions and their characteristics in 2004–2011.

Rule of full immunity for every application, introduced by 2007 edition of Leniency Program in Russia, supports incentives to commit to collusion, instead of refraining from illegal price fixing or market sharing. But the edition of Leniency Program that has been in place since 2009, in contrast, enhances profitability of deviation from collusion, making collusions unstable. The improved version of Leniency Program in 2009 had an impact on collusion participants which can be corresponded to high sanctions in spite of the actual sanctions had been low. So even in highly imperfect jurisdiction where the fight with collusions is weak, Leniency Program can have independent significant and can present as an effective tool.

Keywords: Leniency Program, collusion, antitrust legislation in Russia, market structure, sanctions.

About author:

G. Yusupova, *PhD in Economics, Assistant Professor*

For citation:

Yusupova G. Leniency Program against collusion in the Russian markets.
Journal of Modern Competition, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. xx — xx (in Russian).

Родионов И. И., докт. экон. наук, профессор кафедры экономики и финансов фирмы факультета экономики НИУ ВШЭ, г. Москва, irodionov@hse.ru

Михальчук В. Б., аспирант кафедры экономики и финансов фирмы факультета экономики НИУ ВШЭ, г. Москва, vitalmix@gmail.com

Оценка размера и структуры синергии во внутрироссийских сделках слияний и поглощений в 2006–2014 гг.

Принятие решения о проведении сделок слияний и поглощений входит в число основных проблем при долгосрочном развитии компаний. При этом в исследованиях российского рынка мало внимания уделялось изучению структуры создаваемой синергии и оценке синергии в сделках, инициированных неторгуемыми компаниями.

В связи с этим существует необходимость разработки комплексного метода анализа синергии в сделках слияний и поглощений для оценки отдельных компонентов операционной и финансовой синергии.

Цель статьи — систематизация существующего опыта анализа и оценки отдельных компонентов синергии, обоснование применимой к российскому рынку модели оценки синергии и эмпирическая проверка гипотез о структуре созданной синергии на различных этапах развития рынка слияний и поглощений.

Результаты исследования могут быть использованы менеджментом компаний и инвестиционными аналитиками для оценки перспектив будущих слияний и поглощений на российском рынке.

Ключевые слова: слияния и поглощения, синергия, стоимость компании, развивающиеся рынки капитала, стратегия, экономия на масштабе, конкурентная политика.

Введение

Под синергией в случае сделок слияния и поглощения принято понимать дополнительную стоимость, созданную в результате объединения двух компаний, открывшего для объединенной компании новые возможности, недоступные компаниям по отдельности и повысившего ее конкурентоспособность. В литературе разделяют два основных вида синергии: операционную и финансовую.

Операционная синергия позволяет компаниям увеличить операционную прибыль от существующих активов, ускорить темпы роста или и то и другое одновременно. Представляется возможным количественно оценить два основных вида операционной синергии:

1) экономия на масштабе позволяет сократить затраты на единицу продукции при укрупнении компании, делая ее более прибыльной;

2) усиление рыночной позиции возникает из-за снижения конкуренции и увеличения доли рынка, что приводит к росту операционной рентабельности.

Финансовая синергия включает налоговые преимущества, диверсификацию и более высокую емкость доступного долга, а также новые инвестиционные возможности для свободной наличности. Представляется возможным количественно оценить три основных вида финансовой синергии.

Экономия на налогах. Налоговый щит у объединенной компании возникает, когда в процессе слияния используются налоговые законы для увеличения стоимости акти-

вов поглощаемой компании или для зачета накопленных убытков к снижению будущих налогов на прибыль.

Реализация избыточной наличности. Реализация прибыльных инвестиционных проектов становится возможной, когда компания с большим объемом свободных денежных средств и отсутствием перспективных проектов покупает компанию с хорошими возможностями для инвестирования и ограниченной наличностью. Синергия возникает также от реализации прибыльных проектов, которые компании не могли бы реализовать поодиночке.

Увеличение емкости долга. Емкость долга увеличивается, если будущие потоки денежных средств компании становятся более стабильными и предсказуемыми. Этот вид финансовой синергии проявляется в снижении WACC компании после сделки или снижении стоимости долга.

Оценка отдельных компонентов синергии

Оценка экономии на масштабе

Распространенный метод оценки экономии на масштабе связан с оценкой эффективности капитальных расходов. Этот метод предполагает, что компания после объединения будет более эффективно использовать капитальные расходы. При неизменности остальных показателей это приведет к увеличению свободного денежного потока и стоимости компании.

Такой подход к измерению оценки экономии на масштабе использовали в исследовании Maksimovic и Phillips [Maksimovic, Phillips, 2001]. Авторы нашли, что медианное отношение капитальных расходов к рыночной стоимости активов снижается с 14,4% до 10,8% в следующем году после завершения сделки. Авторы оценивают экономию на капитальных расходах в 25% по сравнению со средним уровнем до сделки.

Порядок оценки синергии включает следующие этапы:

1. Рассчитать эффективность капитальных расходов по формуле

$$\text{Эффективность CAPEX} = \text{CAPEX} / \text{Выручка}.$$

2. Скорректировать операционную рентабельность на медианное значение по всей отрасли для исключения влияния внешних факторов:

$$\begin{aligned} \text{Скорректированная эффективность CAPEX} &= \text{Эффективность CAPEX} \\ &\text{по компании} - \text{Медианная эффективность CAPEX по отрасли.} \end{aligned}$$

3. Синергия существует, если компания показала увеличение скорректированной эффективности капитальных расходов после сделки:

$$\text{Скорректированная эффективность CAPEX после сделки} > \text{Скорректированная эффективность CAPEX до сделки.}$$

Для проверки статистической значимости существования синергии используется *t*-статистика при следующей нулевой гипотезе:

$$H_0: \text{Скорректированная эффективность CAPEX после сделки} = \text{Скорректированная эффективность CAPEX до сделки.}$$

Если нулевая гипотеза отвергается с заданным уровнем значимости, сделки создают статистически значимую синергию в виде повышения экономии на масштабе.

5. Для проверки гипотез о значимости факторов создания синергии построить эконометрическую модель вида

$$\left(\frac{\text{CAPEX}}{\text{Sales}} \right)_{\text{after}} = \alpha + \beta_0 \times \left(\frac{\text{CAPEX}}{\text{Sales}} \right)_{\text{before}} + \beta_i \times X_i + \varepsilon_i,$$

где $\text{CAPEX} / \text{Sales}_{\text{after}}$ — эффективность капитальных расходов после сделки;

$\text{CAPEX} / \text{Sales}_{\text{before}}$ — эффективность капитальных расходов до сделки;

X_i — *i* фактор создания синергии;

β_i — коэффициент при i факторе;
 α — свободный член регрессии;
 ε_i — случайная ошибка.

Недостатками такого метода являются зависимость от методов ведения бухгалтерской отчетности и высокая чувствительность к изменениям капитальных расходов или переоценке активов.

Оценка усиления рыночной позиции

Объединение компаний в одной отрасли приводит к снижению конкуренции. Предполагается, что компания отреагирует на снижение конкуренции повышением цен на основные продукты или услуги для увеличения выручки.

Существует три способа оценки этого компонента операционной синергии: через сравнение динамики цен на основные товары или услуги компании, сравнение динамики выручки компании и сравнение операционной рентабельности до и после сделки.

Первое направление исследований подтверждает гипотезу об усилении рыночной позиции после слияний и поглощений посредством сравнения цен на основные продукты участвующих в сделке компаний до и после сделки. Использование цен товаров и услуг позволяет оценить эффект от усиления рыночной позиции через наиболее близкий прокси-показатель.

Kim и Singal [Kim, Singal, 1993] обнаружили нетипичное повышение цены на авиабилеты после слияния авиаперевозчиков. Sapienza [Sapienza, 2002] нашел снижение ставок по депозитам после слияний коммерческих банков.

Тем не менее Fee и Thomas [Fee, Thomas, 2004], Eckbo [Eckbo, 1983], Berger, Saunders, Scalise, и Udell [Berger et al., 1998], а также Shahrur [Shahrur, 2005] не обнаружили значимого эмпирического подтверждения неконкурентного поведения компаний или других проявлений усиления рыночной позиции после сделки.

Недостатки такого метода следующие:

1) сложности в выборе подходящего товара при анализе диверсифицированных или интегрированных компаний;

2) ограниченная доступность данных о ценах товара конкретной компании. Использование среднерыночной цены может скрыть эффект от повышения цен одной компанией.

Более простым способом оценки синергии от усиления рыночной позиции является использование выручки в качестве прокси-показателя. Аналогично предыдущему методу предполагается, что компания сможет повысить цены и сохранить спрос, что отразится в отчетности в виде роста выручки выше среднего уровня по отрасли. Такой метод использовал Ansoff с соавторами [Ansoff et al., 1972]. Однако, применяя этот метод, невозможно очистить рост выручки от факторов, не имеющих отношения к цене, например увеличения спроса, введения новых мощностей и т. д.

Наиболее распространен метод оценки усиления рыночной позиции с помощью расчета рентабельности. Этот подход предполагает, что усиление рыночной позиции проявляется в опережающем росте выручки по сравнению с расходами.

Такой подход к измерению оценки усиления рыночной позиции использовали в своих исследованиях Healy и соавторы [Healy et al., 1992], а также Heron и Lie [Heron, Lie, 2002]. В этих исследованиях было найдено улучшение операционной прибыльности после слияния.

С другой стороны, Ghosh [Ghosh, 2001] не обнаружил значимой разницы в улучшении операционных показателей после сделки по сравнению с контрольной группой компаний. Подобные результаты получили Ravenscraft и Scherer [Ravenscraft, Scherer, 1987] на основании данных Федеральной торговой комиссии (FTC).

Порядок оценки синергии с использованием операционной рентабельности включает следующие этапы:

1. Рассчитать свободный операционный денежный поток по формуле

Операционный денежный поток =
= (Выручка – Себестоимость
произведенной продукции – Коммерческие
и административные расходы) +
+ Амортизация + Гудвилл.

2. Рассчитать операционную рентабельность по формуле

Операционная рентабельность = Операционный денежный поток / Выручка.

3. Скорректировать операционную рентабельность на медианное значение по всей отрасли для исключения влияния внешних факторов:

Скорректированная операционная рентабельность = Операционная рентабельность по компании – операционная рентабельность по отрасли.

4. Синергия существует, если компания показала увеличение скорректированной операционной рентабельности после сделки:

Скорректированная операционная рентабельность после сделки > Скорректированная операционная рентабельность до сделки.

5. Для проверки статистической значимости существования синергии используется *t*-статистика при следующей нулевой гипотезе:

H₀: Скорректированная операционная рентабельность после сделки = Скорректированная операционная рентабельность до сделки.

Если нулевая гипотеза отвергается с заданным уровнем значимости, сделки создают статистически значимую синергию в виде повышения экономии на масштабе.

Для проверки гипотез о значимости факторов создания синергии используется эконометрическая модель вида

$$\left(\frac{OCF}{Sales} \right)_{after} = \alpha + \beta_0 \times \left(\frac{OCF}{Sales} \right)_{before} + \beta_i \times X_i + \varepsilon_i,$$

где *OCF / Sales_{after}* — операционная рентабельность после сделки;

OCF / Sales_{before} — операционная рентабельность до сделки;

X_i — *i* фактор создания синергии;

β_i — коэффициент при *i* факторе;

α — свободный член регрессии;

ε_i — случайная ошибка.

В условиях ограниченной доступности данных на развивающихся рынках вместо операционного денежного потока можно использовать операционную прибыль или EBITDA [Григорьева, Троицкий, 2012]. Порядок расчета синергии в этом случае аналогичен. В обоих случаях способ измерения синергии исключает эффекты от различных методов бухгалтерского учета, способов финансирования сделки и влияния отрасли.

Оценка налогового щита

Оценка синергии за счет экономии на налогах обычно связывается с расчетом налогового щита до и после сделки. Devos и соавторы [Devos et al., 2008] оценивали этот налоговый щит с помощью безрисковой ставки и эффективной ставки налога на прибыль:

Налоговый щит = Общий долг
*компании * Эффективная налоговая*
*ставка * Доходность к погашению*
10-летних государственных облигаций.

Синергия от роста налогового щита существует, если

Налоговый щит по итогам года после
сделки > Налоговый щит по итогам года
до сделки.

Для проверки статистической значимости существования синергии используется *t*-статистика при нулевой гипотезе *H₀*: Рост налогового щита равен нулю. Если нулевая гипотеза отвергается с заданным уровнем

значимости, сделки создают статистически значимую синергию в виде создания дополнительного налогового щита.

Ограничения для использования этого метода проявляются в случаях с компаниями, которые меняли учетную политику или вид международной отчетности (RAS/US GAAP/IFRS). Также для проведения сравнительного анализа при сделках компаний из разных стран обязательным условием будет наличие у них унифицированной международной отчетности.

Оценка реализации избыточной наличности

Наиболее распространенный способ оценки реализации избыточной наличности — применение коэффициента q Тобиана. Он рассчитывается как отношение рыночной стоимости активов компании к балансовой стоимости активов. Этот показатель позволяет отделить компании, у которых есть проекты с положительным NPV, от компаний, у которых таких проектов нет и возможности для внутреннего роста исчерпаны.

Для компаний с q Тобиана больше единицы часть стоимости пока не отражена в отчетности, и для таких компаний существуют проекты с положительным NPV. Такой метод применяли, в частности, Lang и соавторы [Lang et al., 1991].

q Тобиана хорошо отражает инвестиционные перспективы компании. Однако в условиях развивающихся рынков рыночная стоимость активов недоступна для большинства компаний, что затрудняет использование этого метода.

Другим подходом к оценке этого вида синергии является расчет роста капитальных расходов [Bruner, 2002; Rhodes-Kropf et al., 2004]. Порядок оценки синергии таким методом включает следующие этапы.

1. Оценить темп роста капитальных расходов компании в течение окна наблюдений до и после сделки:

Темп роста капитальных расходов компании = Капитальные расходы компании в год после сделки / Капитальные расходы компании в год до сделки.

2. Оценить темп роста капитальных расходов по отрасли в течение такого же окна наблюдений:

Темп роста капитальных расходов по отрасли = Капитальные расходы по отрасли в год после сделки / Капитальные расходы по отрасли в год до сделки.

3. Усиление рыночной позиции существует, если темп роста капитальных расходов компании превысил средний темп роста капитальных расходов по отрасли:

Темп роста капитальных расходов компании > Темп роста капитальных расходов по отрасли.

4. Для проверки статистической значимости существования синергии используется t -статистика при следующей нулевой гипотезе:

H_0 : *Темп роста капитальных расходов компании = Темп роста капитальных расходов по отрасли.*

Если нулевая гипотеза отвергается с заданным уровнем значимости, сделки создают статистически значимую синергию в виде создания возможностей для реализации избыточной наличности.

Для проверки гипотез о значимости факторов создания синергии построить эконометрическую модель вида

$$CAPEX_{growth} = \alpha + \beta_i \times X_i + \varepsilon_i,$$

где $CAPEX_{growth}$ — изменение капитальных расходов компании после сделки;
 X_i — i фактор создания синергии;
 β_i — коэффициент при i факторе;
 α — свободный член регрессии;
 ε_i — случайная ошибка.

Оценка увеличения емкости долга

Более высокая емкость долга выгодна для компании, если существует необходимость рефинансирования существующего долга или привлечения нового для реализации прибыльных инвестиционных проектов.

Существует несколько моделей, которые позволяют анализировать синергии, возникающие из-за роста емкости долга в результате слияний и поглощений. Lewellen [Lewellen, 1971] анализировал преимущества снижения риска банкротства и показал увеличение стоимости долга компании за счет акционеров. В его модели нет подтверждения того, что стоимость компании после слияния вырастет.

Stapleton [Stapleton, 2003] оценивает такой тип синергий, используя опционы. Он показал, что слияния всегда увеличивают емкость долга, даже когда денежные потоки фирм положительно коррелированы. Синергия от емкости долга увеличивается, если корреляция между денежными потоками двух компаний снижается и акционеры становятся менее склонны к риску.

Damodaran [Damodaran, 2005] использовал кредитные рейтинги компаний для расчета динамики стоимости долга объединенной компании. Этот метод представляется наиболее подходящим для компаний с развивающихся рынков, поскольку информация для применения такого метода доступна для широкого круга компаний.

Для компаний с кредитным рейтингом изменение стоимости заемного капитала можно наблюдать через изменение кредитного рейтинга. Улучшение кредитного рейтинга после сделки означает, что стоимость долга снизилась и сделка привела к созданию финансовой синергии.

Для компаний без кредитного рейтинга изменение стоимости заемного капитала можно наблюдать через создание синтетического кредитного рейтинга. Процедура оценки включает следующие этапы:

1. Оценить коэффициент покрытия долга для компании в год до сделки и в год после сделки:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент покрытия долга} &= \\ &= \text{Операционная прибыль} / \text{Расходы по выплате процентов.} \end{aligned}$$

2. Сравнить коэффициент покрытия долга компании с коэффициентами покрытия рейтинговых компаний в этой отрасли и присвоить синтетический рейтинг. По Дамодарану¹, существует следующее соответствие кредитного рейтинга и коэффициента покрытия долга для небольших компаний (табл. 1).

3. Рассчитать стоимость долга для компании до и после сделки через спреды к доходности государственных облигаций для соответствующих кредитных рейтингов.

4. Как и в случае с рейтинговыми компаниями, финансовая синергия от увеличения емкости долга существует, если стоимость долга после сделки снизилась.

5. Для проверки значимости существования синергии используется t -статистика при H_0 : Изменение стоимости долга равно нулю.

Для проверки гипотез о значимости факторов создания синергии построить эконометрическую модель вида

$$\begin{aligned} \text{Interest coverage}_{\text{after}} &= \\ &= \alpha + \beta_0 \times \text{Interest coverage}_{\text{before}} + \beta_i \times X_i + \varepsilon_i, \end{aligned}$$

где $\text{Interest coverage}_{\text{after}}$ — коэффициент покрытия долга компании после сделки;

$\text{Interest coverage}_{\text{before}}$ — коэффициент покрытия долга компании до сделки;

X_i — i фактор создания синергии;

β_i — коэффициент при i факторе;

α — свободный член регрессии;

ε_i — случайная ошибка.

Этот метод применим даже к непубличным компаниям с развивающихся рынков, поскольку оценка коэффициента покрытия

¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/valquestions/syntrating.htm

Таблица 1. Соответствие кредитного рейтинга и коэффициента покрытия долга

Table 1. Interest Coverage Ratios and Ratings

Коэффициент покрытия долга	Кредитный рейтинг	Спред к доходности государственных облигаций
> 12,5	AAA	0,75%
9,5–12,5	AA	1,00%
7,5–9,5	A+	1,50%
6–7,5	A	1,80%
4,5–6	A–	2,00%
3,5–4,5	BBB	2,25%
3–3,5	BB	3,50%
2,5–3	B+	4,75%
2–2,5	B	6,50%
1,5–2	B–	8,00%
1,25–1,5	CCC	10,00%
0,8–1,25	CC	11,50%
0,5–0,8	C	12,70%
< 0,5	D	14,00%

долга возможна по минимальной бухгалтерской отчетности.

Применение методов оценки отдельных компонентов синергии на российском рынке

Проведенный обзор методов оценки синергии, проверки значимости полученных результатов и тестирования связанных с синергией гипотез позволяет определить несколько требований к доступности данных в условиях российского рынка:

- 1) наличие подходящего прокси-показателя для оценки соответствующего компонента синергии;
- 2) наличие данных на уровне компании для расчета этого прокси-показателя;
- 3) наличие данных для проведения корректировки по отрасли, если она необходима;
- 4) возможность построения регрессии для анализа значимых факторов, влияющих на создание отдельного компонента синергии.

Доступность данных для каждого из рассмотренных методов представлена в приложении 1. Следующие методы позволяют провести анализ существования и причин создания синергии в сделках между российскими компаниями.

1. Анализ создания экономии на масштабе через динамику эффективности капитальных расходов [Maksimovic, Phillips, 2001].

2. Анализ усиления рыночной позиции через динамику операционной рентабельности [Григорьева, Троицкий, 2012].

3. Анализ созданной экономии на налогах через размер налогового щита [Haun, 1989; Devos et al., 2008].

4. Анализ реализации избыточной наличности через темп роста капитальных расходов [Maksimovic, Phillips, 2001; Bruner, 2002; Rhodes-Kropf et al., 2004].

5. Анализ увеличения емкости долга через динамику стоимости долга [Damodaran, 2005].

Формулирование гипотез и описание выборки

Для проверки гипотез представляется целесообразным разделить совокупность сделок слияний и поглощений, инициированных российскими компаниями в России в 2006–2014 гг., на четыре выборки, соответствующие наиболее заметным этапам развития рынка.

Первый период роста: 2006–2007 гг.

С 2005 г. российский рынок слияний и поглощений развивался исключительно быстрыми темпами: в 2006 г. рынок вырос на 57% г/г (14,4 млрд долл.), в 2007 г. — более чем в 3 раза г/г (45,8 млрд долл.). Этому способствовал активный процесс приватизации части крупных государственных компаний, благоприятное макроэкономическое развитие, диверсификация российской экономики, улучшение корпоративного управления и повышение прозрачности компаний. Основной мотивацией для сделок в этот период были рост доли на рынке (61% респондентов), диверсификация деятельности (49%) и получение доступа на новые рынки (48%)².

Мировой финансовый кризис: 2008–2009 гг.

С наступлением кризиса изменились характеристики и мотивация большинства сделок, которые теперь стали направлены на реструктуризацию или консолидацию активов. Немногочисленные оставшиеся покупатели активов стали более избирательными в выборе сделок. С середины 2008 г. до конца 2009 г. рынок слияний и поглощений в России был рынком покупателей.

Общая сумма сделок слияний и поглощений, инициированных российскими компаниями в России в 2008 г., составила 42,6 млрд долл. На рынке по-прежнему наблюдалась высокая концентрация: 10 круп-

нейших сделок составили 22% от общего объема рынка.

Восстановление и второй период роста: 2010–2012 гг.

Период восстановления после финансового кризиса характеризовался увеличением доли малых (менее 10 млн долл.) и средних (10–250 млн долл.) сделок, которые составили 85% общего количества сделок. Общий объем внутрироссийских сделок составил 27,3 млрд долл. в 2010 г. и 30,3 млрд долл. в 2012 г., при этом средний объем сделок за три года не достиг докризисного уровня 2007 г.

Кризис 2013–2014 гг.

В 2014 г. объем внутрироссийских сделок снизился на 57%, до 35,8 млрд долл. Выросла доля небольших сделок до 100 млн долл. (81% общего количества сделок с 74% в 2014 г.), средняя стоимость сделки снизилась на 30%, до 131 млн долл.

Принятые в марте 2014 г. экономические санкции в отношении России привели к резкому снижению сделок, инициированных из-за рубежа, и сокращению внутренней активности на рынке из-за ограничения доступа к капиталу для многих российских компаний. Во второй половине года снижение цен на нефть и девальвация рубля дополнительно ограничили сделки на рынке.

На основании выводов предыдущих исследований и предложенных этапов развития рынка в данном исследовании будут проверены четыре гипотезы.

Гипотеза 1. Сделки во время кризисов (2008–2009, 2013–2014 гг.) создают синергию реже, чем сделки во время роста экономики (2006–2007, 2010–2012 гг.).

Гипотеза 2. Сделки во время кризиса 2013–2014 гг. привели к худшим результатам в аспекте создания синергии по сравнению со сделками во время кризиса 2008–2009 гг. Для проверки этой гипотезы тестируется наличие статистически значимых синергий в 2008–2009 и 2013–2014 гг.

² The Russia & CIS M&A Sentiment Survey: A merger-market report on corporate attitudes to deal making in Russia & CIS // Mergermarket // June 2007

Таблица 2. Количество сделок, в которых были созданы различные компоненты синергии

Table 2. Number of successful M&A deals, by type of synergy

Год	Всего сделок	Количество сделок, в которых была создана экономия на масштабе	Количество сделок, в которых было создано усиление рыночной позиции	Количество сделок, в которых были созданы условия для реализации избыточной наличности	Количество сделок, в которых была создана экономия на налогах	Количество сделок, в которых была увеличена емкость долга
2006–2007	34	23	17	18	32	4
2008–2009	29	14	12	12	21	10
2010–2012	67	35	31	28	47	37
2013–2014	41	16	24	18	36	3
Всего	171	88	84	76	136	54

Таблица 3. Результаты оценки различных компонентов синергии

Table 3. Median size of different types of synergy

Год	Всего сделок	Медианный рост эффективности капитальных расходов после сделки по сравнению с отраслью, %	Медианный рост операционной рентабельности по сравнению с отраслью, %	Медианный рост капитальных расходов по сравнению с отраслью, %	Созданный налоговый щит после сделки, млн долл.	Среднее снижение (–) или рост (+) стоимости долга после сделки, %
2006–2007	34	2,61	0,02	9***	136**	4,4***
2008–2009	29	–0,01	–1,11	– 28*	36	2,9*
2010–2012	67	0,11	–0,78	– 23**	67***	–0,7
2013–2014	41	–0,51	2,93	–19	103**	6,0***

Примечание: * — переменная значима на 10%-ном уровне значимости; ** — на 5%-ном уровне; *** — на 1%-ном уровне.

Гипотеза 3. Сделки 2010–2011 гг. привели к созданию меньшей синергии по сравнению со сделками в докризисный период 2006–2007 гг. Для проверки этой гипотезы тестируется наличие статистически значимых синергий в 2010–2011 и 2006–2007 гг.

Гипотеза 4. Во время кризисных периодов успешные сделки чаще приводят к созданию финансовой синергии, а во время роста экономики — к созданию операционной синергии. Проверяется доля различных компонентов финансовой и операционной синергии в кризисные периоды (2008–2009, 2013–2014 гг.) и периоды роста экономики (2006–2007, 2010–2012 гг.).

Для составления выборки слияний и поглощений в России использовалась база Mergermarket со следующими ограничениями:

- 1) основная страна компании-покупателя и компании-цели: Россия;
- 2) публичность компании-покупателя и компании-цели: частные и/или публичные;
- 3) способ оплаты сделки: акции и/или наличность;
- 4) тип сделки: слияния или поглощения;
- 5) есть информация об объявленной сумме сделки;
- 6) сделка была завершена;
- 7) дата завершения сделки: с 1 января 2006 г. до 1 сентября 2015 г.

Таким критериям в базе Mergermarket удовлетворяют 810 сделок. Из базы исключались следующие сделки:

- 1) в которых одна или обе компании не имеют отчетности за необходимые годы;
- 2) компания-покупатель прекратила деятельность в течение двух лет после завершения сделки (банкротство, поглощение);
- 3) сумма сделки составляет менее 5% выручки компании-покупателя;
- 4) участвовали компании в регулируемых отраслях и финансовой отрасли.

Этим критериям удовлетворяет 171 сделка. Качественные и количественные характеристики анализируемых сделок представлены в приложении 2.

Результаты оценки структуры синергии в сделках слияния и поглощения

В табл. 2 и 3 отражены результаты оценки различных компонентов синергии после внутрироссийских сделок слияний и поглощений.

Представленные в табл. 2 результаты показывают, что сделки во время кризисных периодов реже создают экономию на масштабе и реже приводят к снижению стоимости долга, чем сделки во время подъема экономики. Так, в 2008–2009 и 2013–2014 гг. 43% сделок создали экономию на масштабе, и 19% привели к увеличению емкости долга для приобретающей компании. В 2006–2007 и 2010–2012 гг. доля успешных сделок составила 57% и 41% по соответствующим видам синергии. Для остальных видов синергии разница статистически не значима. Таким образом, гипотеза 1 подтверждается для двух компонентов синергии.

Для тестирования гипотез 2 и 3 мы рассчитывали *t*-критерий Стьюдента для каждого из компонентов синергии в соответствующие этапы развития рынка. Были подтверждены следующие статистически значимые гипотезы:

1) сделки во время кризиса 2013–2014 гг. привели к созданию большего налогового щита по сравнению со сделками во время кризиса 2008–2009 гг. (значимость 10%);

2) сделки во время кризиса 2010–2011 гг. привели к созданию меньшего налогового щита по сравнению со сделками в докризисный период 2006–2007 гг. (значимость 5%);

3) сделки во время кризиса 2013–2014 гг. привели к большему росту стоимости долга по сравнению со сделками во время кризиса 2008–2009 гг. (значимость 1%);

4) сделки во время кризиса 2010–2011 гг. привели к снижению стоимости долга по сравнению со сделками в докризисный период 2006–2007 гг. (значимость 1%).

Для оценки структуры созданной синергии компоненты финансовой и операционной синергии для каждой сделки взвешивались в равных долях. В периоды роста (2006–2007, 2010–2012 гг.) доля финансовой синергии составила 51%, операционной — 49%. В кризисные периоды (2008–2009, 2013–2014 гг.) доля финансовой синергии составила 50,2%, операционной — 49,8%. Таким образом, гипотеза 4 отвергается: структура созданной синергии не зависит от состояния экономики.

Заключение

В исследованиях, посвященных созданию синергии в сделках M&A компаний развивающихся рынков, авторы часто ограничиваются рассмотрением сделок между публичными компаниями. Этот подход значительно ограничивает выборку из-за того, что одна или обе участвующие в сделке компании часто являются непубличными, поэтому нет полной картины.

В этом исследовании сделана попытка ответить на вопрос о создании синергии в сделках M&A в России и проанализировать структуру возникающей синергии. Представленная модель позволяет оценить синергию в сделках, инициированных непубличными компаниями, а также проанализировать структуру созданной синергии.

В результате проведенного эмпирического исследования было установлено, что сделки во время кризисных периодов в экономике России приводили к созданию синергии реже, чем сделки во время роста экономики. Было установлено, что сделки во время кризиса 2013–2014 гг. оказались менее успешными, чем сделки во время кризиса 2008–2009 гг. Наиболее успешным этапом развития рынка M&A в России в аспекте создания синергий был 2006–2007 гг. Также было показано, что структура созданной синергии в среднем остается постоянной в различные годы.

Список литературы

1. Аглиарди Э., Лукьянова И. Финансовый рычаг, доходность и отраслевая специфика: эмпирическое исследование сделок слияний и поглощений // Корпоративные финансы. 2011. №4 (20). С. 54–76.
2. Григорьева С. А., Гринченко А. Ю. Влияние сделок слияний и поглощений в финансовом секторе на стоимость компаний-покупателей на развивающихся рынках капитала // Корпоративные финансы. 2013. №4 (28). С. 63–80.
3. Григорьева С. А., Троицкий П. В. Влияние слияний и поглощений на операционную эффективность компаний на развивающихся рынках капитала // Корпоративные финансы. 2012. №3 (23). С. 31–43.
4. Рогова Е. М., Лузина Д. Оценка влияния сделок слияний и поглощений на фундаментальную стоимость компаний на развивающихся рынках капитала (на примере стран BRICS) // Корпоративные финансы. 2015. №3 (35). С. 27–50.
5. Чиркова Е. В., Чувствина Е. В. Исследование факторов, влияющих на инвестиционную активность компании // Корпоративные финансы. 2011. №3 (19). С. 5–18.
6. Ansoff H. I., Brandenburg R. G., Portner F. E. & Radosovich R. Acquisition Behavior of US Manufacturing Firms. Twenty Years of Acquisition Behavior in America; a Comparative Study of Mergers and Acquisitions of US Manufacturing Firms, 1946–1965; Cassell; Associated Business Programmes, 1972.
7. Berger A. N., Saunders A., Scalise J. M. & Udell G. F. The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending // Journal of financial Economics. 1998. No. 50. P. 187–229.
8. Dertwinkel-Kalt M. & Wey C. The Effects of Remedies on Merger Activity in Oligopoly. 2014. Available at SSRN 2338407
9. Bruner R. F. Does M&A pay? A survey of evidence for the decision-maker // Journal of Applied Finance. 2002. No. 12. P. 48–68.
10. Chari A., Ouimet P. P., Tesar L. L. The Value of Control in Emerging Markets. Review of Financial Studies. 2010. No. 23. P. 1741–1770.
11. Damijan J., Kostevc C., Rojec M. Growing lemons and cherries? Pre-and post-acquisition performance of foreign-acquired firms in new EU member states. 2012. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2279331>
12. Damodaran A. The value of synergy. 2005. Available at: SSRN 841486
13. Devos E., Kadapakkam P. R. & Krishnamurthy S. How do mergers create value? A comparison of taxes, market power, and efficiency improvements as explanations for synergies. Review of Financial Studies. 2009. No. 22. P. 1179–1211.
14. Eckbo B. E. Horizontal mergers, collusion, and stockholder wealth // Journal of financial Economics. 1983. No. 11. P. 241–273.
15. Fee C. E. & Thomas S. Sources of gains in horizontal mergers: evidence from customer, supplier, and rival firms. Journal of Financial Economics. 2004. No. 74. P. 423–460.
16. Ghosh A. Does operating performance really improve following corporate acquisitions? // Journal of corporate finance. 2001. No. 7. P. 151–178.
17. Healy P., Palepu K., Ruback R. Does Corporate Performance Improve After Mergers? // Journal of Financial Economics. 1992. Vol. 31. No. 2. P. 135–175.
18. Heron R. & Lie E. Operating performance and the method of payment in takeovers // Journal of Financial and Quantitative Analysis. 2002. No. 37. P. 137–155.
19. Kim E. H., Singal V. Mergers and market power: Evidence from the airline industry // The American Economic Review. 1993. P. 549–569.
20. Lang L. H., Stulz R. & Walking R. A. A test of the free cash flow hypothesis: The case of bidder returns // Journal of Financial Economics. 1991. No. 29. P. 315–335.
21. Lewellen W. G. A pure financial rationale for the conglomerate merger // Journal of Finance. 1971. P. 521–537.
22. Maksimovic V. & Phillips G. The market for corporate assets: Who engages in mergers and asset sales and are there efficiency gains? // Journal of finance. 2001. P. 2019–2065.
23. Rani N., Surendra Y. S., Jain P. K. Impact of Mergers and Acquisition on returns to shareholders of acquiring firms: Indian economy in perspective // Journal of Financial Management and Analysis. 2012. No. 25 (1). P. 1 — 24.
24. Ravenscraft D. J. & Scherer F. M. Life after takeover // The Journal of Industrial Economics. 1987. P. 147–156.
25. Rhodes-Kropf M. & Viswanathan S. Market valuation and merger waves // The Journal of Finance. 2004. No. 59. P. 2685–2718.
26. Sapienza P. The effects of banking mergers on loan contracts // The Journal of finance. 2002. No. 57. 329–367.
27. Schosser M. & Wittmer A. Cost and revenue synergies in airline mergers — Examining geographical differences // Journal of Air Transport Management. 2015. No. 47. P. 142–153.
28. Shahrur H. Industry structure and horizontal takeovers: Analysis of wealth effects on rivals, suppliers, and corporate customers // Journal of Financial Economics. 2005. No. 76. P. 61–98.
29. Srivastava S. & Hung K. Effect of Merger on the Credit Rating and Performance of Taiwan Security Firms. In Handbook of Financial Econometrics and Statistics. 2015. P. 597–615. Springer. New York/
30. Stapleton R. C. Mergers, debt capacity, and the valuation of corporate loans. Mergers and Acquisitions: Issues from the Mid-century. Merger Wave, 2003.

References

1. Agliardi E., Lukianova I. Finansovyi ryuchag, dokhodnost' i otraslevaya spetsifika: empiricheskoe issledovanie sdelok sliyanii i pogloshchenii [Leverage, profitability, and industry specifics: empirical M&A study]. *Korporativnye Finansy* — Journal of Corporate Finance, 2011, no. 4 (20), pp. 54–76 (in Russian).
2. Grigorieva S., Grinchenko A. Vliyanie sdelok sliyanii i pogloshchenii v finansovom sektore na stoi-most' kompanii-pokupatelei na razvivayushchikhsya rynkakh kapitala [Impact of M&A deals on company value in financial sector in emerging markets]. *Korporativnye Finansy* — Journal of Corporate Finance, 2013, no. 4 (28), pp. 63–80 (in Russian).
3. Grigorieva, S., Troitsky, P. 2012. Vliyanie sliyanii i pogloshchenii na operatsionnuyu effektivnost' kompanii na razvivayushchikhsya rynkakh kapitala [Impact of M&A deals on operational efficiency in emerging markets]. *Korporativnye Finansy* — Journal of Corporate Finance, 2012, no. 3 (23), pp. 31–43 (in Russian).
4. Rogova E., Luzina D. Otsenka vliyaniya sdelok sliyanii i pogloshchenii na fundamental'nyu stoimost' kompanii na razvivayushchikhsya rynkakh kapitala (na primere stran BRICS) [The effect of mergers and acquisitions on companies' fundamental values in emerging capital markets (the case of BRICS)]. *Korporativnye Finansy* — Journal of Corporate Finance, 2015, no. 3 (35), pp. 27–50 (in Russian).
5. Chirkova E., Chuvstvina E. Issledovanie faktorov, vliyayushchikh na investitsionnyu aktivnost' kompanii [Research of factors that influence company's investment activity]. *Korporativnye Finansy* — Journal of Corporate Finance, 2011, no. 3 (19), pp. 5–18 (in Russian).
6. Ansoff H. I., Brandenburg R. G., Portner F. E. & Radoshevich R. *Acquisition Behavior of US Manufacturing Firms. Twenty Years of Acquisition Behavior in America; a Comparative Study of Mergers and Acquisitions of US Manufacturing Firms, 1946–1965*, Cassell; Associated Business Programmes, 1972.
7. Berger A. N., Saunders A., Scalise J. M. & Udell G. F. The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending. *Journal of Financial Economics*, 1998, no. 50, pp. 187–229.
8. Dertwinkel-Kalt M. & Wey C. *The Effects of Remedies on Merger Activity in Oligopoly*. 2014. Available at: [t SSRN 2338407](http://ssrn.com/abstract=2279331)
9. Bruner R. F. Does M&A pay? A survey of evidence for the decision-maker. *Journal of Applied Finance*, 2002, no. 12, pp. 48–68.
10. Chari A., Ouimet P. P., Tesar L. L. The Value of Control in Emerging Markets. *Review of Financial Studies*, 2010, no. 23, pp. 1741–1770.
11. Damijan J., Kostevc C., Rojec M. *Growing lemons and cherries? Pre-and post-acquisition performance of foreign-acquired firms in new EU member states*. 2012. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2279331>
12. Damodaran A. *The value of synergy*. New York University — Stern School of Business, 2005.
13. Devos E., Kadapakkam P. R. & Krishnamurthy S. How do mergers create value? A comparison of taxes, market power, and efficiency improvements as explanations for synergies. *Review of Financial Studies*, 2009, no. 22, pp. 1179–1211.
14. Eckbo B. E. Horizontal mergers, collusion, and stockholder wealth. *Journal of financial Economics*, 1983, no. 11, pp. 241–273.
15. Fee C. E. & Thomas S. Sources of gains in horizontal mergers: evidence from customer, supplier, and rival firms. *Journal of financial Economics*, 2004, no. 74, pp. 423–460.
16. Ghosh A. Does operating performance really improve following corporate acquisitions? *Journal of Corporate Finance*, 2001, no. 7, pp. 151–178.
17. Healy P., Palepu K., Ruback R. Does Corporate Performance Improve After Mergers? *Journal of Financial Economics*, 1992, vol. 31, no. 2, pp. 135–175.
18. Heron R. & Lie E. Operating performance and the method of payment in takeovers. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2002, no. 37, pp. 137–155.
19. Kim E. H., Singal V. Mergers and market power: Evidence from the airline industry. *The American Economic Review*, 1993, pp. 549–569.
20. Lang L. H., Stulz R. & Walkling R. A. A test of the free cash flow hypothesis: The case of bidder returns. *Journal of Financial Economics*, 1991, no. 29, pp. 315–335.
21. Lewellen W. G. A pure financial rationale for the conglomerate merger. *Journal of Finance*, 1971, pp. 521–537.
22. Maksimovic V. & Phillips G. The market for corporate assets: Who engages in mergers and asset sales and are there efficiency gains? *Journal of finance*, 2001, pp. 2019–2065.
23. Rani N., Surendra Y. S., Jain P. K. Impact of Mergers and Acquisition on returns to shareholders of acquiring firms: Indian economy in perspective, *Journal of Financial Management and Analysis*, 2012, no. 25 (1), pp. 1–24.
24. Ravenscraft D. J. & Scherer F. M. Life after takeover. *The Journal of Industrial Economics*, 1987, pp. 147–156.
25. Rhodes-Kropf M. & Viswanathan S. Market valuation and merger waves. *The Journal of Finance*, 2004, no. 59, pp. 2685–2718.
26. Sapienza P. The effects of banking mergers on loan contracts. *The Journal of Finance*, 2002, no. 57, pp. 329–367.
27. Schosser, M., & Wittmer, A. (2015). Cost and revenue synergies in airline mergers — Examining geographical differences. *Journal of Air Transport Management*, no. 47, pp. 142–153.
28. Shahrur H. Industry structure and horizontal takeovers: Analysis of wealth effects on rivals, suppliers, and corporate customers. *Journal of Financial Economics*, 2005, no. 76, pp. 61–98.
29. Srivastava S. & Hung K. *Effect of Merger on the Credit Rating and Performance of Taiwan Security Firms*. In *Handbook of Financial Econometrics and Statistics*. Springer. New York, 2015, pp. 597–615.
30. Stapleton R. C. *Mergers, debt capacity, and the valuation of corporate loans*. Mergers and Acquisitions: Issues from the Mid-century Merger Wave, 2003.

Приложение 1. Методы анализа синергии и доступность данных на российском рынке

Вид синергии	Компонент синергии	Прокси-показатель для оценки	Наличие данных для российских компаний	Наличие данных для корректировки по отрасли	Возможность регрессионного анализа	Примеры исследований
Операционная	Экономия на масштабе	Эффективность CAPEX	Да	Да	Да	[Maksimovic, Phillips, 2001]
Операционная	Усиление рыночной позиции	Цены	Нет	Да	Нет	[Kim, Singal, 1993; Sapienza, 2002; Fee, Thomas, 2004]
Операционная	Усиление рыночной позиции	Темп роста выручки	Да	Да	Да	[Ansoff, 1965]
Операционная	Усиление рыночной позиции	Рентабельность по EBITDA или EBIT	Да	Да	Да	[Ghosh, 2001; Heron, Lie, 2002; Healy et al., 1992]
Финансовая	Экономия на налогах	Налоговый щит	Да	Корректировка не требуется	Да	[Hayn, 1989; Devos et al., 2008]
Финансовая	Реализация избыточной наличности	q Тобина	Только для публичных	Корректировка не требуется	Да	[Lang et al., 1991]
Финансовая	Реализация избыточной наличности	Темп роста CAPEX	Да	Да	Да	[Maksimovic, Phillips, 2001; Bruner, 2002; Rhodes-Kropf et al., 2004]
Финансовая	Увеличение емкости долга	Стоимость долга	Да	Корректировка не требуется	Да	[Lewellen, 1971; Stapleton, 1977; Damodaran, 2005]

Приложение 2. Качественные и количественные характеристики сделок в выборке

Характеристика	Значение
Год проведения сделки:	6%
2014	18%
2013	13%
2012	16%
2011	10%
2010	6%
2009	11%
2008	18%
2007	2%
2006	
Отрасль компании-покупателя:	19%
Связь	18%
Добыча полезных ископаемых	15%
Оптовая и розничная торговля	9%
Транспорт	8%
Металлургическое производство	6%
Операции с недвижимым имуществом	5%
Химическое производство	4%
Производство машин и оборудования	4%
Производство транспортных средств и оборудования	3%
Строительство	11%
Прочее	
Средние значения по стоимостным показателям сделок:	936
Средняя стоимость сделки, млн. долл.	1847
Средняя стоимость целевой компании, млн. долл.	76%
Средняя приобретенная доля, %	

I. Rodionov, Department of economics and corporate finance National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, irodionov@hse.ru

V. Mikhalechuk, Department of economics and corporate finance National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, vitalmix@gmail.com

Synergy valuation and synergy structure analysis for internal M&A deals in Russia in 2006–2014

M&A decisions are vital for long-term development of emerging market companies. Existing research pays little attention to studying structure of synergy and valuation of synergy in M&A deals, initiated by private companies. Therefore, there are no inclusive methods exist to analyze different components of financial and operating synergy. This article aims to systematize existing literature about synergy and validate theoretical model suitable for synergy valuation in M&A deals in Russia. We also test several empirical hypotheses about synergy structure during growth and crisis periods on Russian M&A market. In the introductory part of the article we discuss concept of synergy in M&A deals and types of synergy. In the second part we review academic literature related to valuation of different components of operating and financial synergy. In the third part we develop inclusive valuation method for five components of synergy. We formulate hypotheses and discuss data sample in part four. In part five we test hypotheses on empirical data using our model and discuss significant results. This article may be useful for company management and investment analysis to estimate value of prospective M&A deals.

Keywords: Mergers and acquisitions, synergy, company valuation, emerging markets, strategy, economy of scale, competition.

About authors:

I. Rodionov, Professor; V. Mikhalechuk, Postgraduate

For citation: Rodionov I., Mikhalechuk V. Synergy valuation and synergy structure analysis for internal M&A deals in Russia in 2006–2014. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6(54), pp. 38–51 (in Russian).

Левина Е. А., старший преподаватель Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Москва, jlevina@hse.ru

Покатович Е. В., канд. экон. наук, доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Москва, epokatovich@hse.ru

Конкуренция по Курно и по Бертрону: выбор стратегической переменной на примере автомобильного рынка России

В работе рассматривается олигополистическая конкуренция на рынке дифференцированного продукта. Сравнительный анализ моделей конкуренции фирм по объемам выпуска (модель Курно) и ценам (модель Бертрона) при введенных предположениях показывает, что при конкуренции по Бертрону уровень цен будет ниже. Тогда как объемы выпуска и прибыль фирм при разных типах стратегических взаимодействий в случае, если производимые фирмами товары являются субститутами, соотносятся неоднозначно и зависят при прочих равных от степени привлекательности товара, предлагаемого фирмой.

Полученные теоретические результаты проиллюстрированы на примере автомобильного рынка России. В частности, предпринята попытка отнести отдельные решения, принимаемые автопроизводителями, к той или иной стратегии конкуренции, рассмотренной в теоретической части работы.

Ключевые слова: олигополия, конкуренция по Бертрону, конкуренция по Курно, продуктовая дифференциация, автомобильный рынок, импорт автомобилей.

Введение

Изучение моделей олигополии в любом учебнике по микроэкономике и отраслевым рынкам начинается с моделей Курно и Бертрона (см, например, ставшие уже классическими [Mas-Colell et al., 1995; Бусыгин и др., 2008]). В модели олигополии Курно фирмы одновременно и независимо выбирают объемы выпуска. В качестве равновесия рассматривается равновесие по Нэшу. Это означает, что в равновесии выпуск каждой фирмы должен максимизировать ее прибыль при равновесных выпусках остальных фирм. В равновесии в модели Курно цена на продукцию устанавливается на уровне выше предельных издержек.

В модели Бертрона также используется концепция равновесия по Нэшу, но стра-

тегической переменной, величину которой выбирают фирмы, является цена. В модели Бертрона с одинаковыми предельными издержками цена устанавливается на уровне предельных издержек, что соответствует результату для рынка совершенной конкуренции. Такое различие в прогнозах не остается без внимания исследователей. Существует множество работ, в которых авторы делают попытку объяснить, какая из моделей более точно отражает поведение фирм на различных рынках в зависимости от институциональных условий, особенностей технологий и спроса на продукцию, а также других факторов.

В работе [Kreps, Scheinkman, 1983] представлена модель, в которой на первом этапе фирмы одновременно и независимо выбирают производственные мощности, а на вто-

ром этапе конкурируют, назначая цены, по которым они готовы продать свою продукцию в объеме, не превышающем построенные мощности. Для случая однородной продукции авторы показывают, что в такой постановке в игре существует единственный равновесный исход, соответствующий исходу в модели Курно.

И хотя идея, что природа конкуренции зависит от ограничения по мощности, к этому моменту была не нова (например, для случая линейного спроса ограничения по мощности рассматриваются в [Bresnahan, 1981]), работа [Kreps, Scheinkman, 1983] послужила отправной точкой для целого ряда теоретических (например [Moreno, Ubeda, 2006]), эмпирических (например [Haskel, Martin, 1994]) и экспериментальных (например [Goodwin, Mestelman, 2010]) исследований.

В модели [Singh, Vives, 1984] на рынке гетерогенных продуктов каждой фирме предоставляется возможность самой определить, каким образом она будет конкурировать — выбирая цену или объем продукции. Такой подход позволяет объяснить существование на рынке фирм с различными стратегическими переменными (ценой или выпуском).

В настоящей работе проводится сравнительный анализ моделей конкуренции по Курно и по Бертрону на рынке дифференцированного продукта, где в качестве стратегической переменной выступают объем выпуска и цена соответственно. Кроме того, в работе представлен обзор развития автомобильного рынка России на протяжении последних двух лет и предпринимается попытка идентифицировать стратегии участников рынка, к которым был бы приложен проведенный анализ.

Описание экономики

Рассмотрим экономику с одним потребителем, предпочтения которого представимы квазилинейной функцией полезности

$$u(x_1, x_2, x_0) = \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 - \frac{1}{2}(x_1^2 + 2\gamma x_1 x_2 + x_2^2) + x_0,$$

где x_i — потребление блага i , $i = 0, 1, 2$, $\gamma \in (-1, 1)$, $\alpha_i > 0$, $\alpha_i - \alpha_j \gamma > 0$, $i = 1, 2$, $j = 1, 2$, $i \neq j$.

С ростом коэффициента α_i растет предельная полезность блага i . Как будет показано ниже, коэффициент γ показывает «заменимость» благ. Потребитель владеет начальным запасом ω_0 блага 0. В экономике есть две технологии, позволяющие производить благо i , $i = 1, 2$, из блага 0. Для производства одной единицы блага, $i = 1, 2$, требуется затратить c_i единиц блага 0, причем $\alpha_i - c_i > 0$. Благо 0 можно интерпретировать, например, как время, которым располагает агрегированный потребитель, соответственно, фирмы производят продукцию, используя в качестве фактора время на труд. В такой интерпретации величина x_0 означает потребление индивидом досуга. Поскольку суммарные расходы блага 0 на производство и потребление не могут превышать начальный запас, в допустимом состоянии экономики выполнено ограничение $x_0 + c_1 x_1 + c_2 x_2 \leq \omega_0$.

Чтобы найти спрос на блага, решим задачу потребителя:

$$\begin{cases} \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 - \frac{1}{2}(x_1^2 + 2\gamma x_1 x_2 + x_2^2) + x_0 \rightarrow \max_{x_1, x_2, x_0 \geq 0}, \\ p_1 x_1 + p_2 x_2 + p_0 x_0 \leq p_0 \omega_0 + \pi_1 + \pi_2 \end{cases}$$

где π_i — прибыль потребителя от владения фирмой, производящей товар i , $i = 1, 2$.

Во внутреннем решении предельные нормы замещения равны отношению цен:

$$\underbrace{\frac{\partial u}{\partial x_1} / \frac{\partial u}{\partial x_0}}_{MRS_{10}} = p_1 / p_0 \quad \text{и} \quad \underbrace{\frac{\partial u}{\partial x_2} / \frac{\partial u}{\partial x_0}}_{MRS_{20}} = p_2 / p_0.$$

Пронормируем цену блага 0, приравняв ее единице, т. е. $p_0 = 1$. Тогда обратные функции спроса потребителя имеют вид

$$p_1(x_1, x_2) = \alpha_1 - x_1 - \gamma x_2$$

$$\text{и } p_2(x_1, x_2) = \alpha_2 - x_2 - \gamma x_1.$$

Отсюда выразим прямые функции спроса потребителя

$$x_1(p_1, p_2) = \frac{\alpha_1 - \gamma \alpha_2 - p_1 + \gamma p_2}{1 - \gamma^2}$$

$$\text{и } x_2(p_1, p_2) = \frac{\alpha_2 - \gamma \alpha_1 - p_2 + \gamma p_1}{1 - \gamma^2}.$$

Заметим, что $\frac{\partial x_i(p_1, p_2)}{\partial p_j} = \frac{\gamma}{1 - \gamma^2}, i \neq j.$

Если $\gamma > 0$ ($\gamma < 0$), то благо i является субститутотом (комплементам) блага j , так как спрос на благо i возрастает (снижается) при росте цены блага j . При $\gamma = 0$ блага не являются друг для друга ни субститутами, ни комплементами.

Для упрощения ряда дальнейших преобразований введем следующие обозначения. Пусть $a_i = \frac{\alpha_i - \gamma \alpha_j}{1 - \gamma^2}, i \neq j, i = 1, 2,$

$$b = \frac{1}{1 - \gamma^2}, s = \frac{\gamma}{1 - \gamma^2}.$$
 Воспользовавшись

введенными обозначениями, можем записать прямые функции спроса на каждое благо более компактно:

$$x_1(p_1, p_2) = a_1 - bp_1 + sp_2$$

$$\text{и } x_2(p_1, p_2) = a_2 - bp_2 + sp_1.$$

Конкуренция по Курно

В модели конкуренции по Курно фирмы одновременно и независимо выбирают уровень производства. Задача фирмы i заключается в том, чтобы выбрать такой уровень выпуска, который максимизирует ее прибыль при данном уровне выпуска конкурента, фирмы $i \neq j$:

$$\pi_i = p_i(x_i, x_j)x_i - c_i x_i \rightarrow \max_{x_i \geq 0}.$$

В обозначениях модели задача имеет вид

$$\pi_i = (\alpha_i - x_i - \gamma x_j)x_i - c_i x_i \rightarrow \max_{x_i \geq 0}.$$

Условие первого порядка задачи фирмы $\alpha_i - 2x_i - \gamma x_j - c_i \leq 0, = 0$, если $x_i > 0$, откуда выразим x_i , чтобы получить функцию лучшего ответа (функцию реакции) фирмы i на выпуск фирмы j :

$$x_i(x_j) = \begin{cases} \frac{\alpha_i - \gamma x_j - c_i}{2}, & x_j < \frac{\alpha_i - c_i}{\gamma} \\ 0, & x_j \geq \frac{\alpha_i - c_i}{\gamma} \end{cases}.$$

Предполагая, что параметры таковы, что в равновесии (по Нэшу) обе фирмы производят положительный уровень выпуска, из системы уравнений

$$\begin{cases} x_1 = \frac{\alpha_1 - \gamma x_2 - c_1}{2}, \\ x_2 = \frac{\alpha_2 - \gamma x_1 - c_2}{2} \end{cases}$$

найдем равновесный выпуск фирмы:

$$x_i^C = \frac{2(\alpha_i - c_i) - \gamma(\alpha_j - c_j)}{4 - \gamma^2}.$$

Таким образом, в равновесии Курно фирма i получает цену за единицу производимой продукции

$$p_i^C = \frac{2(\alpha_i + c_i) - \gamma^2 c_i - \gamma(\alpha_j - c_j)}{4 - \gamma^2},$$

соответственно цену за вычетом предельных издержек

$$p_i^C - c_i = \frac{2(\alpha_i - c_i) - \gamma(\alpha_j - c_j)}{4 - \gamma^2}$$

и прибыль

$$\pi_i^C = (p_i^C - c_i)x_i^C = (x_i^C)^2 = \left(\frac{2(\alpha_i - c_i) - \gamma(\alpha_j - c_j)}{4 - \gamma^2} \right)^2.$$

Заметим, что если блага являются субститутами ($\gamma > 0$), то с ростом издержек фирмы-конкурента прибыль данной фирмы растёт. Действительно,

$$\frac{\partial \pi_i^C}{\partial c_j} = \frac{\partial \left((x_i^C(c_j))^2 \right)}{\partial c_j} = 2x_i^C \frac{\partial \left((x_i^C(c_j)) \right)}{\partial c_j} = 2x_i^C \cdot \frac{\gamma}{4 - \gamma^2} > 0.$$

При этом цена, получаемая фирмой, тем в большей степени превышает предельные издержки фирмы, чем больше разность $(\alpha_i - c_i)$ (т.е. чем выше предельная полезность производимого фирмой блага ее предельных издержек) и чем меньше разность $(\alpha_j - c_j)$ (т.е. чем меньше то же самое соотношение у фирмы-конкурента).

Реакция прибыли на изменение коэффициента γ неоднозначна:

$$\frac{\partial \pi_i^C}{\partial \gamma} = 2x_i^C \cdot \frac{4\gamma(\alpha_i - c_i) - (4 + \gamma^2)(\alpha_j - c_j)}{(4 - \gamma^2)^2}.$$

Поскольку по предпосылкам модели $(\alpha_i - c_i) > 0$ для любого i (в противном случае равновесие не будет внутренним) и

$$4\gamma < 4 + \gamma^2, \text{ то } \frac{\partial \pi_i^C}{\partial \gamma} > 0 \text{ при } \frac{\alpha_i - c_i}{\alpha_j - c_j} > 1.$$

То есть прибыль фирмы будет расти с ростом коэффициента взаимозаменяемости благ в том случае, если для данной фирмы разность предельной полезности блага и предельных издержек выше, чем у фирмы-конкурента.

Конкуренция по Бертрону

В случае, если стратегической переменной является цена, равновесное значение p_i должно быть решением следующей задачи (при равновесном значении $p_j, i \neq j$):

$$\pi_i = (p_i - c_i)(a_i - bp_i + sp_j) \rightarrow \max_{p_i \geq 0}.$$

Из условия первого порядка

$$-b(p_i - c_i) + a_i - bp_i + sp_j = 0$$

выведем функцию реакции фирмы i :

$$p_i(p_j) = \frac{a_i + bc_i + sp_j}{2b}.$$

Таким образом, решив систему уравнений

$$\begin{cases} p_1 = \frac{a_1 + bc_1 + sp_2}{2b} \\ p_2 = \frac{a_2 + bc_2 + sp_1}{2b} \end{cases},$$

найдем равновесные цены

$$p_1^B = \frac{2b(a_1 + bc_1) + s(a_2 + bc_2)}{4b^2 - s^2}$$

$$\text{и } p_2^B = \frac{2b(a_2 + bc_2) + s(a_1 + bc_1)}{4b^2 - s^2}.$$

В первоначальных обозначениях равновесные цены

$$p_1^B = \frac{2(\alpha_1 - \gamma\alpha_2 + c_1) + \gamma(\alpha_2 - \gamma\alpha_1 + c_2)}{4 - \gamma^2}$$

$$\text{и } p_2^B = \frac{2(\alpha_2 - \gamma\alpha_1 + c_2) + \gamma(\alpha_1 - \gamma\alpha_2 + c_1)}{4 - \gamma^2}.$$

Проанализируем полученный результат. Чем выше постоянные предельные издержки фирмы, тем более высокую цену она устанавливает. Зависимость же цены от предельных издержек конкурента определяется коэффициентом «заменимости» γ . Если $\gamma > 0$, а значит блага являются субститутами, цена растёт с ростом издержек конкурента. Это объясняется тем, что чем «хуже дела» у конкурента, тем менее совершенна его технология, тем более уверенно чувствует себя фирма. Если же $\gamma < 0$, что означает комплементарность благ, то чем выше издержки конкурента, тем ниже цену устанавливает фирма. Таким образом, чем выше вынужден конкурент назначать цену, растущую с увеличением его предельных издер-

жек, тем ниже цену назначает фирма с тем, чтобы дать возможность потребителю купить как можно больше «комплектов» благ. При $\gamma = 0$ цена на продукцию не зависит от издержек конкурента.

При конкуренции по ценам фирма i , $i \neq j$, производит объем

$$x_i^B = \frac{(2 - \gamma^2)(\alpha_i - c_i) - \gamma(\alpha_j - c_j)}{(1 - \gamma^2)(4 - \gamma^2)}.$$

Чтобы вычислить прибыль, найдем

$$p_i^B - c_i = \frac{(2 - \gamma^2)(\alpha_i - c_i) - \gamma(\alpha_j - c_j)}{4 - \gamma^2}.$$

Отсюда прибыль

$$\pi_i^B = \frac{\left((2 - \gamma^2)(\alpha_i - c_i) - \gamma(\alpha_j - c_j)\right)^2}{(1 - \gamma^2)(4 - \gamma^2)^2}.$$

По аналогии со случаем конкуренции по Курно в модели Бертрана, если блага являются субститутами ($\gamma > 0$), то с ростом издержек фирмы-конкурента прибыль данной фирмы растет.

Сравнительная статика

Обозначим через $d_i = \alpha_i - c_i$ разницу между предельной готовностью платить за товар i (другими словами, привлекательностью товара для потребителя или тем, как он оценивает качество продукции) и издержками его производства.

Сравнение цен

Обозначим через $\Delta p_i = p_i - c_i$ цену за вычетом предельных издержек («чистая цена»). Тогда в модели Бертрана

$$\Delta p_i^B = p_i^B - c_i = \frac{(2 - \gamma^2)d_i - \gamma d_j}{4 - \gamma^2},$$

а в модели Курно

$$\Delta p_i^C = p_i^C - c_i = \frac{2d_i - \gamma d_j}{4 - \gamma^2}.$$

Таким образом, $\Delta p_i^B < \Delta p_i^C$, независимо от того, выступают ли товары, производимые фирмами, субститутами или комплементами. Однако в работе [Häckner, 2000] показано для случая нулевых предельных издержек, что если фирм больше двух и товары являются субститутами, то цена при конкуренции по Бертрану по-прежнему ниже, чем при конкуренции по Курно. Но в случае, если блага комплементарны и разница в качестве продукции велика (что определяется соотношениями коэффициентов α_i), может оказаться, что цена при конкуренции по Бертрану выше, чем при конкуренции по Курно.

Заметим, что если товары являются субститутами ($0 < \gamma < 1$), то разница в «чистых ценах» определяется только соотношением параметров d_i . При конкуренции по Курно

$$\Delta p_i^C - \Delta p_j^C = \frac{d_i - d_j}{2 - \gamma},$$

т.е. та фирма, у которой разница между предельной готовностью платить и предельными издержками выше, получает более высокую «чистую цену». Аналогичное соотношение справедливо и для модели Бертрана:

$$\Delta p_i^B - \Delta p_j^B = \frac{(d_i - d_j)(2 + \gamma - \gamma^2)}{2 - \gamma},$$

поскольку при $0 < \gamma < 1$ знак выражения определяется только разностью $(d_i - d_j)$. В частности, это означает, что если фирмы имеют одинаковые предельные издержки, то решающим фактором становится то, насколько, по мнению потребителя, существенна разница в качестве товаров, предлагаемых фирмами (значение коэффициентов α_i).

Сравнение объемов

Разность объемов продаж в моделях Бертрана и Курно определяется соотношением

$$\Delta x_i = x_i^C - x_i^B = \frac{\gamma^2(\gamma d_j - d_i)}{(1 - \gamma^2)(4 - \gamma^2)}.$$

Если товары комплементарны ($-1 < \gamma < 0$), то $\Delta x_i < 0$, т.е. объем производства при конкуренции по Бертрону будет выше.

Если же товары являются субститутами ($0 < \gamma < 1$), то знаменатель полученного выражения всегда положителен, а знак числителя не определен. Таким образом, в зависимости от соотношения d_i и d_j при конкуренции по ценам объем продаж может быть как выше, чем при конкуренции по объемам, так и равен или ниже. В частности, если фирмы имеют одинаковые технологии с постоянными предельными издержками, то объем продаж фирмы i при конкуренции по Бертрону будет ниже, чем при конкуренции по Курно, если, по оценке потребителя, ее конкурент, фирма j , производит более качественную продукцию.

Сравнение прибыли

Сравним прибыль фирмы i при конкуренции по Курно и Бертрону:

$$\Delta \pi_i = \pi_i^C - \pi_i^B = \frac{\gamma^3 (2d_i d_j - \gamma(d_i^2 + d_j^2))}{(1 - \gamma^2)(4 - \gamma^2)^2}.$$

Если товары, производимые фирмами, комплементарны, то $\Delta \pi_i < 0$, т.е. при конкуренции по Курно прибыль фирмы будет ниже.

Тогда как в случае субститутів результат неоднозначен. Если второе слагаемое в числителе достаточно большое отрицательное число, то прибыль фирмы i при конкуренции по Курно будет меньше, чем при конкуренции по Бертрону, как и в случае комплементов, что противоречит результату, полученному в работе [Singh, Vives, 1984]. Во всех же остальных случаях конкуренция по объемам выпуска дает более высокую прибыль.

В табл. 1 приведены некоторые примеры результатов численного моделирования соотношения объемов продаж и прибыли фирм при разных типах конкуренции для случая субститутів в предположении, что $\gamma = 0,5$, $c_1 = 0,5$, $c_2 = 1$.

Авторы [Singh, Vives, 1984] в отличие от предложенных моделей рассматривают двухэтапную игру, в которой на первом этапе фирмы выбирают стратегическую переменную (цену или объем выпуска), а на втором этапе конкурируют на рынке гетерогенной продукции. Однако в работе утверждается, что не существует равновесия, в котором фирмы выберут разные стратегические переменные, поскольку в зависимости от того, являются ли блага субститутами или комплементами, доминирующей стратегией является выбор объемов и цен соответственно.

Автомобильный рынок в России: новые реалии конкуренции

Рынок, на котором одновременно действуют фирмы с разными стратегическими переменными, описан в работе [Tremblay et al., 2013], а выбор стратегической переменной объясняется разницей в маркетинговых стратегиях. Авторы рассматривают рынок автомобилей. Конкуренция на рынке малогабаритных автомобилей США между производителями Honda и Toyota (бренд Scion — Сайен) является примером ситуации, когда одна из сторон (Honda) конкурирует, выбирая выпуски, а другая сторона (Scion) конкурирует, выбирая цены. Дилеры Honda каждый месяц решают, сколько машин заказать, а затем в ходе небольшого

Таблица 1. Результаты численного моделирования

Table 1. Results of numerical simulation

Изменения равновесных значений	$\alpha_1 = 4, \alpha_2 = 2$	$\alpha_1 = 5, \alpha_2 = 2$	$\alpha_1 = 1, \alpha_2 = 2$	$\alpha_1 = 4, \alpha_2 = 12$
$\Delta \pi_i$	> 0	< 0	> 0	> 0
Δx_i	< 0	< 0	$= 0$	> 0

торга с покупателем определяется конечная цена. Запас автомобилей Scion в дилерских центрах невелик. Покупатели оставляют заказ на машину, и ее привозят позже. Кроме того, цены устанавливаются заранее — торг не предусмотрен. Scion называет это «чистым ценообразованием» (*pure pricing*).

В условиях кризиса «чистого» примера маркетинговой стратегии и организации продаж на российском автомобильном рынке не существует. Однако развитие рынка на протяжении последних двух лет хорошо иллюстрирует подходы различных производителей к конкуренции по цене и по объему.

В 2014–2015 гг. российский автомобильный рынок сталкивался с новыми вызовами, приведшими к изменению его структуры и характера конкуренции между марками. Геополитическая напряженность и экономические санкции в отношении России, падение цен на нефть с лета 2014 г. обострили кризисные явления в российской экономике, которые выразились в быстрой девальвации рубля, росте цен и процентных ставок. При этом сжатие экономики происходило в основном за счет частного потребления

и с удвоенной силой отражалось на продажах автомобилей.

2015 г. характеризовался многолетними антирекордами в динамике реальных располагаемых денежных доходов населения, упавших на 4,0%, и реальных заработных плат (–9,5%). Сокращение оборота розничной торговли достигло 10%, причем в кризисных условиях потребители в большей степени отказывались от покупки непродовольственных товаров и товаров длительного пользования.

Для автомобильного рынка прошедший год стал третьим годом падения подряд. Объем продаж на автомобильном рынке России составил 1601,2 тыс. машин, обвалившись на 35,7% в годовом выражении — худший результат за последние шесть лет (–10% в 2014 г. и –5% в 2013 г.) (рис. 1).

В условиях сокращения спроса и роста цен конкуренция ужесточилась, что отразилось и на значении формального показателя концентрации рынка — индекса Герфиндаля–Гиршмана. На уровне групп компаний, производящих сразу несколько брендов (Lada, Renault, Nissan, Datsun для

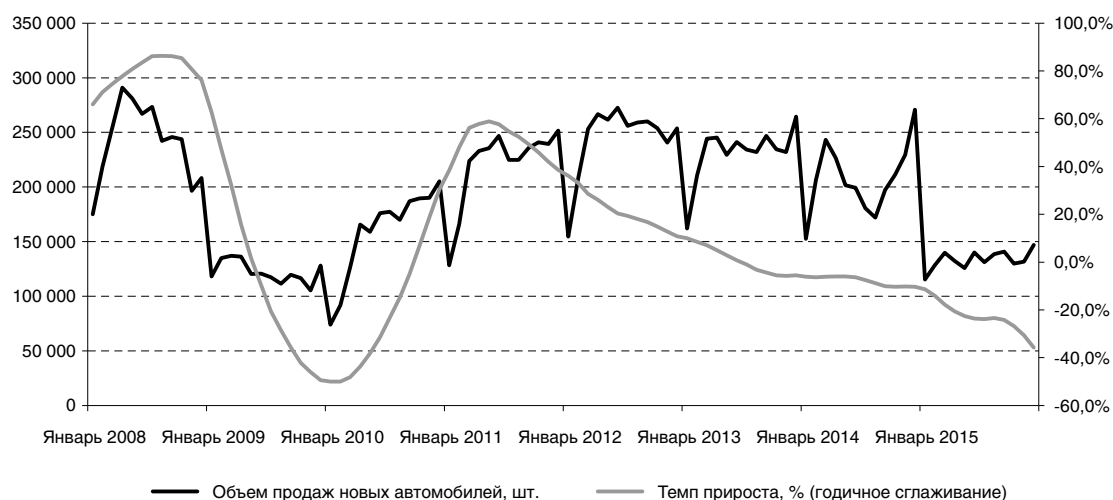


Рис. 1. Продажи новых автомобилей в России (шт., % аналогичного периода предыдущего года (правая ось) (данные Thomson Reuters и Ассоциации европейского бизнеса)

Fig. 1. Sales of cars and light commercial vehicles (units, percentage change compared to corresponding period of the previous year, seasonally adjusted (right scale)) (Thomson Reuters and Association of European Businesses)

альянса АвтоВАЗ-Renault-Nissan, Peugeot и Citroen для PSA Peugeot Citroen), индекс оставался довольно стабильным на протяжении 2012–2014 гг. и заметно вырос (на 11%) в 2015 г., когда структура рынка начала изменяться. На уровне марок прирост 2015 г. составил 16%, поскольку наиболее успешные игроки сумели нарастить свои рыночные доли даже на падающем рынке, а менее удачливые были вынуждены его покинуть (рис. 2).

При этом следует отметить, что автопроизводители ориентируются на достаточно ограниченный круг конкурентов в каждом сегменте — это число можно оценить максимум в 7–10 компаний, особенно с учетом оттока моделей с российского рынка (62 единицы).

Больше всего пострадал рынок автомобилей «среднего класса», продажи которых обвалились более чем вдвое. Потери в сегменте более дешевых компактных автомобилей оказались несколько меньше — рынок сократился на треть по сравнению с предшествующим годом. Продажи топ-10 наиболее массовых марок просели на 29,5% в годовом выражении. АвтоВАЗ потерял 31%, KIA — 16%, Hyundai — 10%, однако все три лидера рынка нарастили свои доли (до 16,8%, 10,2% и 10,1% соответственно). Относительно стабильную динамику из массово-

го сегмента продемонстрировал только УАЗ (–2%, до 48,7 тыс. автомобилей). Рост продаж по итогам года показала марка Datsun (+178%, до 31,7 тыс. машин), стартовавшая только в сентябре 2014 г., и китайская Brilliance (+26%, до 1,2 тыс. машин), а также немецкий Smart (+28%, до 471 машины).

Общий спад помог сдерживать премиальный сегмент, сократившийся в меньшей степени — на 20,4%. Годовые продажи упали у всех представителей «немецкой тройки»: на 15% у Mercedes-Benz (до 41,6 тыс. автомобилей), на 23% у BMW (до 27,5 тыс.) и на 25% у Audi (до 25,7 тыс.). Положительная динамика по итогам года отмечается только у Lexus и Porsche (+6% и +12% соответственно).

В аспекте стратегии поведения компаний ключевым фактором оказалась способность сдерживать рост цен, особенно в ситуации, когда из-за девальвации разрыв между экономичным, средним и премиальным сегментами заметно вырос. Поэтому в более выигрышном положении оказались марки, имеющие производство в России, однако воспользоваться этим сумели не все компании.

Основной удар девальвации пришелся на IV квартал 2014 г. По оценке компании PwC (см. [Литвиненко, 2015]), за период

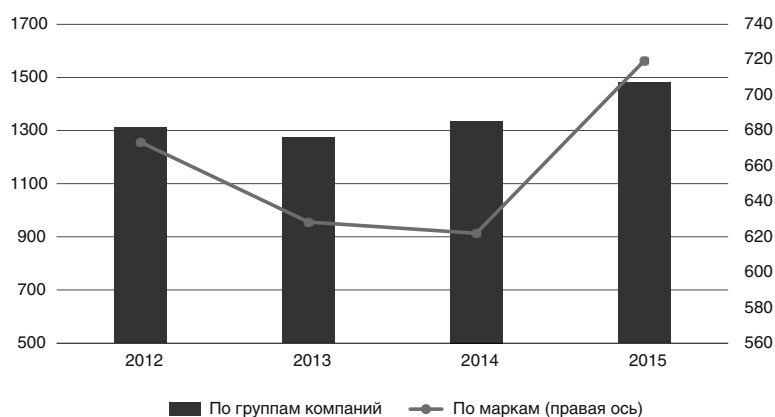


Рис. 2. Оценка значения индекса Герфиндаля–Гиршмана для автомобильного рынка России (данные Ассоциации европейского бизнеса, расчеты авторов)

Fig. 2. An estimate of Herfindahl-Hirschman index for Russia's automobile market (across groups of companies, across brands (right scale)) (Association of European Businesses, authors' calculations)

с сентября 2014 г. по январь 2015 г. рост цен на автомобили американских брендов (Chevrolet, Ford, Opel) составил 45–56%, японских — 20–24%, европейских — 15–20%, а автомобили российского и корейского производства подорожали на 7–14%.

Существенным фактором, искажающим показатели динамики рынка, стало вызванное девальвацией «бегство в товары» в конце 2014 г., которое привело к скачку продаж до 2,5-летнего максимума и поддерживало показатели на протяжении 3–4 месяцев, потребовавшихся ряду производителей для физической поставки автомобилей.

Аналогичное явление наблюдалось и в декабре 2015 г., однако выражено оно было существенно слабее. Благодаря стимулированию спроса в декабре за счет предновогодних скидок и опасениям о повышении цен после нового года (которые анонсировались многими производителями и оказались в целом оправданными) падение продаж в декабре замедлилось у пяти из десяти крупнейших игроков российского авторынка: KIA (с –32% в ноябре до –25% в декабре), Renault (с –46% до –38%), Toyota (с –53% до –36%), УАЗ (с –18% до –12%), Skoda (с –39% до –26%). Остальные производители ухудшили показатели: у АвтоВАЗа спад увеличился с –29% в ноябре до –34% в декабре, у Hyundai — с –7% до –17%, у Nissan — с –53% до –58%, у Volkswagen — с –32% до –43%. Среди автопроизводителей, продающих более 100 автомобилей в месяц, «в плюсе» оказались премиальные марки Lexus (+47%, до 2,2 тыс. машин) и Cadillac (+32%, до 207 машин).

При этом важной характеристикой рынка является тот факт, что доля импортируемых автомобилей за последние годы сократилась до менее чем 25% (по данным аналитического агентства «Автостат», по итогам 8 месяцев 2015 г. она составила 22%). Высокая доля российской сборки отмечается у Ford, Kia, Renault, Hyundai, Volkswagen, BMW. Все эти марки, впрочем, также страдают от девальвации, поскольку, по оценке PwC, для локализованных моделей в стоимости машин це-

на зарубежных комплектующих составляет от 45 до 60% в зависимости от ценового сегмента. В продукции АвтоВАЗа на долю импортных деталей приходится от 10 до 40%.

В этих условиях многим компаниям придется принимать принципиальные решения, касающиеся способности реагировать на ослабление рубля и рост цен. Опыт 2015 г. показывает, что наличие российского производства с высокой степенью локализации не гарантирует успех, как в случае с марками Chevrolet и Opel или производимой в России моделью Nissan Teana, проигравшей конкурентную борьбу Toyota Camry.

Особенно важным фактором в контексте модели, рассматриваемой в настоящей работе (применительно к случаю товаров-субститутов), будет также использование эффективного механизма продаж. Так, японский автоконцерн Mazda отказался от стоковых поставок импортных моделей и поставляет их только по предзаказу со сроком ожидания 4 месяца. Аналогичную схему начинает применять и компания Honda, российский филиал которой также переходит на новую схему работы с дилерами. Продавцы должны будут сами заказывать машины на заводах компании, минуя центральный склад импортера [Владимирский, 2015; Циноева, 2015].

Это означает, что такие производители отказываются от конкуренции по объему (учитывая невозможность удовлетворить спрос «здесь и сейчас», даже с оговоркой относительно того, что индивидуальные комплектации автомобилей при наличии локального производства поставляются на заказ после определенного ожидания).

И если, например, Mazda сможет частично удовлетворять спрос за счет произведенной в России продукции, то Honda такой возможности лишается, и продажи текущего года покажут, какое решение окажется более эффективным. Пока же по итогам доля Mazda на рынке сократилась с 2 до 1,7% (падение продаж составило 46%), а Honda потеряла 78% продаж и сохранила за собой всего 0,3% рынка (после 0,8% в 2014 г.).

В 2016 г. большинство игроков автомобильного рынка в лучшем случае ждут стабилизации рынка, а в худшем — продолжения падения. Консолидированный прогноз членов Ассоциации европейского бизнеса предполагает снижение продаж в 2016 г. на 4,4% до 1,53 млн автомобилей при условии сохранения государственной поддержки автомобильного сектора. Ключевым сдерживающим фактором для развития рынка остается ухудшение экономической ситуации на фоне геополитической напряженности и падающих цен на нефть, а также сжатие потребительского спроса в силу снижения доходов населения.

Заключение

Результаты анализа сравнительной статистики двух моделей олигополистической конкуренции на рынке дифференцированного продукта показывают, что при конкуренции по Курно цена будет выше, чем при конкуренции по Бертрону, причем при каждом типе конкуренции отличие в ценах будет тем больше, чем более значима, с точки зрения потребителя, разница в качестве производимых разными фирмами товаров.

Что касается объема продаж, то результат зависит от того, являются производимые фирмами товары взаимозаменяемыми или взаимодополняющими. В случае комплементарных благ объем продаж будет выше при конкуренции по Бертрону, а в случае субститутов исход определяется разницей между оценкой качества продукции потребителем и предельными издержками. В зависимости от соотношения этих показателей у рассматриваемых фирм при конкуренции по ценам объем продаж может быть выше, равен или ниже, чем при конкуренции по объемам.

Наконец, в случае комплементарных товаров прибыль фирмы при конкуренции по Курно будет меньше, чем при конкуренции по Бертрону. Если же товары являются субститутами, то при определенных условиях может наблюдаться противоположное соотношение.

Непосредственное применение проанализированных моделей к поведению конкретных компаний на автомобильном рынке, выбранном в качестве примера, затруднено в силу многообразия воздействующих на него внешних и внутренних факторов. Кроме того, кризисная ситуация, девальвация рубля и сильное сжатие спроса не позволяют предполагать, что те или иные участники рынка длительное время применяют стратегии, опирающиеся на объем производства или продаж либо на уровень цен.

Тем не менее некоторые из них принимают решения, которые соотносятся с рассмотренными в настоящей работе случаями. В частности, представленные на российском рынке компании Mazda и Honda перешли на новые схемы работы, которые не предполагают наличия в автосалонах импортируемых ими автомобилей, которые теперь поступают только по конкретным заказам. В условиях, когда 3/4 автомобильного рынка занимают автомобили российской сборки, что дает возможность их производителям управлять объемами производства при складывающемся уровне и динамике цен, фактический отказ Mazda и Honda от конкуренции по объемам может либо защитить компании от девальвации — и оказаться выигршной стратегией, либо лишить их оставшейся рыночной доли, и без того значительно сократившейся за последний год.

Список литературы

1. Бусыгин В. П., Желободько Е. В., Цыплаков А. А. Микроэкономика — третий уровень. В 2 томах. Новосибирск, 2008.
2. Владимирский И. Honda продолжает работу в России // Авторевю. 2015.10.15. URL: <http://www.autoreview.ru/news/8014/151829/>
3. Литвиненко С. Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития. PWC. 2015 (февраль). URL: http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/201502_pwc_automotive_press-briefing_final.pdf
4. Циноева Я. Импорт по спецзаказу // Коммерсантъ. 2015. № 19. С. 7. URL: <http://kommersant.ru/doc/2660745>
5. Bresnahan T. S. Duopoly models with consistent conjectures // The American Economic Review. 1981. Vol. 71. No. 5. P. 934–945.

6. Goodwin D., Mestelman S. A note comparing the capacity setting performance of the Kreps-Sheinkman duopoly model with the Cournot duopoly model in a laboratory setting // *International Journal of Industrial Organization*. 2010. Vol. 28. No. 5. P. 522–525.
7. Häckner J. A note on price and quantity competition in differentiated oligopolies // *Journal of Economic Theory*. 2000. Vol. 93. P. 233–239.
8. Haskel J., Martin Ch. Capacity and competition: empirical evidence on UK panel data // *Journal of Industrial Economics*. 1994. Vol. 62. P. 23–44.
9. Kreps D. M., Scheinkman J. A. Quantity precommitment and Bertrand competition yield Cournot outcomes // *The Bell Journal of Economics*. 1983. Vol. 14. No. 2. P. 326–337.
10. Mas-Colell A., Whinston M. D., Green J. R. *Microeconomic theory*. N. Y.; Oxford: Oxford University Press, 1995.
11. Moreno D., Ubeda L. Capacity precommitment and price competition yield the Cournot outcome // *Games and Economic Behavior*. 2006. Vol. 56. No. 2. P. 323–332.
12. Singh N., Vives X. Price and quantity competition in a differentiated duopoly // *Rand Journal of Economics*. 1984. Vol. 15. No. 4. P. 546–554.
13. Tremblay V. J., Tremblay C. H., Isariyawongse K. Cournot and Bertrand competition when advertising rotates demand: the case of Honda and Scion // *International Journal of the Economics of Business*. 2013. Vol. 20. No. 1. P. 125–141.
4. Häckner J. A note on price and quantity competition in differentiated oligopolies. *Journal of Economic Theory*, 2000, vol. 93, pp. 233–239.
5. Haskel J., Martin Ch. Capacity and competition: empirical evidence on UK panel data. *Journal of Industrial Economics*, 1994, vol. 62, pp. 23–44.
6. Kreps D. M., Scheinkman J. A. Quantity precommitment and Bertrand competition yield Cournot outcomes. *The Bell Journal of Economics*, 1983, vol. 14, no. 2, pp. 326–337.
7. Litvinenko S. Avtomobil'nyj rynek Rossii: rezul'taty 2014 goda i perspektivy razvitiya. [Automobile Industry: results of 2014 and future prospects]. PWC, 2015 (Feb). Available at: http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/201502_pwc_automotive_press-briefing_final.pdf
8. Mas-Colell A., Whinston M. D., Green J. R. *Microeconomic theory*. New-York, Oxford: Oxford University Press, 1995.
9. Moreno D., Ubeda L. Capacity precommitment and price competition yield the Cournot outcome. *Games and Economic Behavior*, 2006, vol. 56, no. 2, pp. 323–332.
10. Singh N., Vives X. Price and quantity competition in a differentiated duopoly. *Rand Journal of Economics*, 1984, vol. 15, no. 4, pp. 546–554.
11. Tremblay V. J., Tremblay C. H., Isariyawongse K. Cournot and Bertrand competition when advertising rotates demand: the case of Honda and Scion. *International Journal of the Economics of Business*, 2013, vol. 20, no. 1, pp. 125–141.
12. Tsinoeva Ja. Import po speczakazu [Delivery after placing an order]. *Kommersant*, 2015, no 19, p. 7. Available at: <http://kommersant.ru/doc/2660745>
13. Vladimirovskij I. Honda prodolzhaet rabotu v Rossii (Honda is going on with it work in Russia), *Avtorevju*. 2015.10.15. Available at: <http://www.avtoevju.ru/news/8014/151829/>

References

1. Bresnahan T. S. Duopoly models with consistent conjectures. *The American Economic Review*, 1981, vol. 71, no. 5, pp. 934–945.
2. Busygin V. P., Zhelobod'ko E. V., Tsyplakov A. A. *Mikroekonomika — tretij uroven'* [Advanced Microeconomics]. Vol. 2. Novosibirsk, 2008.
3. Goodwin D., Mestelman S. A note comparing the capacity setting performance of the Kreps-Sheinkman duopoly

E. Levina, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, jlevina@hse.ru

E. Pokatovich, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, epokatovich@hse.ru

Cournot competition vs. Bertrand competition: the choice of a strategic variable. The case of Russian automobile market

The paper analyzes oligopolistic competition in a market for a differentiated product. A comparative analysis of competition models by Cournot (output competition) and Bertrand (price competition) under prerequisites put forward by the authors shows that under Bertrand competition the price level will be lower. Whereas interrelation between firms output and profit is ambiguous (if goods produced are substitutes), and depend, other things being equal, on the attractiveness of the good offered by the firm.

The results obtained are illustrated using Russia's automotive market review. In particular, an attempt is made to classify some decisions made by car producers as the one or the other competition strategy analyzed in the theoretical part of the paper.

Keywords: oligopoly, Cournot model, Bertrand model, product differentiation, automobile market, automobile import.

About authors: E. Levina, Assistant Professor; E. Pokatovich, PhD in Economy, Associate Professor

For citation: Levina E., Pokatovich E. Cournot competition vs. Bertrand competition: the choice of a strategic variable. The case of Russian automobile market. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 52–62 (in Russian).

Коваленко А. И., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции МФПУ «Синергия»,
alkovalenko@synergy.ru

О ключевых задачах проектирования системы обучения предпринимательству: идеи и сюжеты III конференции РАОП

В статье раскрываются основные темы, обсуждавшиеся на Третьей ежегодной международной конференции Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП) и Центра предпринимательства «Компетентностный подход в обучении предпринимательству в организациях высшего и среднего профессионального образования».

Автор предварительно обозначает теоретические проблемы проектирования системы профессионального обучения предпринимательству; соотносит сформулированные проблемы с ключевыми вопросами, вынесенными на обсуждение организаторами конференции; на основании анализа докладов и дискуссий конференции последовательно описывает каждую из пяти ключевых задач реализации программ обучения предпринимательству в организациях высшего и среднего профессионального образования: сущность предпринимательства, содержание программ обучения предпринимательству, содержание компетентностной модели предпринимателя, стандартизация программ обучения предпринимательству, методология организации учебного процесса по предпринимательству.

Ключевые слова: обучение предпринимательству, компетентностная модель предпринимателя, система профессионального образования, предпринимательское мышление, предпринимательская экосистема.

Введение

12 ноября 2015 г. в Москве прошла Третья ежегодная международная конференция «Компетентностный подход в обучении предпринимательству в организациях высшего и среднего профессионального образования», организованная совместно Национальной ассоциацией обучения предпринимательству (РАОП) и Центром предпринимательства.

Два ключевых события конференции:

1. Подведение итогов «Всероссийского конкурса дипломных работ по предпринимательству», проводимого Национальной ассоциацией обучения предпринимательству (РАОП), с объявлением победителей и вручением им призов.

2. Воркшоп «Импровизация в обучении предпринимательству» д-ра Рэя Смайлора, эксперта с мировым именем в области пред-

принимательства, члена редсовета журнала «Современная конкуренция».

Участники мероприятия — представители ряда российских и зарубежных вузов, среди которых: МГУ, РАНХиГС, МФПУ «Синергия», МИРБИС, НИУ ВШЭ (Нижний Новгород), ИТМО и СПбПУ (Санкт-Петербург), УрФУ (Екатеринбург), ALMAU (Казахстан), Вроцлавский технологический университет (Польша) и др.

Целью настоящей статьи является попытка раскрыть все многообразие взаимосвязанных развивающихся проблемных «сюжетов», совокупность которых составляет содержание недавно прошедшей конференции и отражает ключевые задачи проектирования системы обучения предпринимательству.

Структура статьи

В первом разделе раскрываются три взаимосвязанные теоретические проблемы

(аспекты), которые предположительно известны и понятны всем членам ассоциации и для которых нет готового, стандартного решения, правила или принципа.

Во втором разделе идет предварительное перечисление совокупности вопросов, заявленных в качестве тематики организаторами конференции. Перечень вопросов размещен на официальном сайте РАОП: <http://www.ruadee.ru>. Эти вопросы и задают сюжеты, являющиеся предметом статьи.

Третий — седьмой разделы статьи последовательно раскрывают эти сюжеты. При описании каждого отдельного сюжета используются ранее известные материалы ассоциации и конференции, презентации докладчиков конференции — на сайте РАОП: <http://www.ruadee.ru>; материалы докладов, присланные в РАОП для публикации в сборнике конференции.

Третий раздел посвящен определению и пониманию сущности предпринимательства как феномена и как профессиональной деятельности и предпринимателя как его субъекта.

В четвертом разделе говорится о проблематике определения целевой функции профессионального обучения предпринимательству и проектировании содержания релевантных образовательных программ.

Пятый раздел описывает проблематику определения содержания компетентностной модели предпринимателя, что отражается на классификации ключевых и второстепенных компетенций.

В шестом разделе раскрываются проблемы стандартизации программ предпринимательского обучения и построения эффективной системы подготовки преподавателей по предпринимательству.

Седьмой раздел посвящен описанию методологии организации учебного процесса по предпринимательству, а точнее, методам, инструментам и средствам обучения предпринимательству. Большое внимание уделяется кейс-методу и импровизации в рамках концепции опытного обучения.

В заключении подчеркиваются основные теоретические выводы по каждому сюжету.

1. Основные теоретические проблемы развития системы профессионального обучения предпринимательству

Для начала рассмотрим теоретические проблемы развития системы профессионального обучения предпринимательству, которые предположительно известны и понятны всем членам ассоциации и для которых нет готового, стандартного решения, правила или принципа.

1. Прежде всего основной является проблема встраивания обучения предпринимательству в систему профессионального образования. Система профессионального образования изначально спроектирована так, чтобы подтверждать квалификацию выпускника образовательной программы перед работодателем, который осознал недостаток компетентностей в границах фирмы и создал специально новое рабочее место. В этой диспозиции выпускник является соискателем нового рабочего места, а работодателю нужно ознакомиться с документами выпускника о профессиональном образовании.

Но когда мы говорим о предпринимателе, подобная диспозиция не складывается. Не существует некоего абстрактного работодателя, который осознал недостаток предпринимательских компетентностей в своей фирме, и которому по этой причине понадобился в штате предприниматель. Предприниматель не занимает какое-либо рабочее место, а создает новые рабочие места, он обеспечивает самозанятость и занятость некоторого круга лиц по профессиям, необходимым ему когда он создает бизнес. Предпринимателю не нужен документ о предпринимательском образовании, потому что квалификация предпринимателя не требует своего подтверждения перед

третьими лицами. И документ о профессиональном образовании предпринимателя не дает его обладателю профессиональных трудовых прав и полномочий на занятие определенной штатной позиции предпринимателя в организации.

Более того, если выпускник профессиональной образовательной программы обучения предпринимательству просит выдать ему документ о его профессиональном предпринимательском образовании и с этим документом идет трудоустраиваться в уже существующее и функционирующее предприятие, предоставляет работодателю документ о своем профессиональном предпринимательском образовании в знак подтверждения своих предпринимательских компетентностей, то все это парадоксальным образом свидетельствует о низком качестве обучения выпускника по профессиональной образовательной программе предпринимательского обучения. Он настолько плохой предприниматель, что не смог сам что-то предпринять.

Отсюда следует спор о том, является ли предпринимательство — профессиональной деятельностью, а предприниматель — профессией. Отсюда же вытекают все аргументы против того, чтобы сделать предпринимательство отдельным направлением подготовки / квалификацией в системе профессионального образования.

2. Вторая проблема прямо вытекает из первой. В силу того, что направления подготовки «Предпринимательство» сегодня в системе российского профессионального образования не существует, фактически программы обучения предпринимательству реализуются в разных высших и средних учебных заведениях в качестве дополнительных курсов (*minor course*) к какой-либо основной профессиональной образовательной программе, например по квалификации «Менеджмент», «Экономика», «Юриспруденция», а также по техническим специальностям.

Поэтому специфика учебного заведения, его основные направления подготовки

сильно влияют на содержание программы обучения предпринимательству. В техническом вузе больше пользы от программ инновационного, технологического предпринимательства, в финансовом вузе обучают инструментам инвестиционного предпринимательства, в ином гуманитарном вузе раскрывают личностные качества предпринимателя, вырабатывают навык самопрезентации, тайм-менеджмента и др.

Данная ситуация может показаться нормальной, если мы принимаем, что предпринимательство — это междисциплинарное, универсальное явление, которому есть место в любой профессиональной деятельности, которое может органично проявляться на отраслевой специфике любого квалифицированного труда. Тогда предпринимательское мышление становится некоторым дополнением к компетентностной модели менеджера, финансиста, программиста, инженера, дизайнера и др. При таком подходе курсы по предпринимательству по праву занимают дополнительное место в учебных планах университетов и колледжей.

Но такой подход лишает нас видения самостоятельной сущности предпринимательства, которая обеспечивает цельность и содержательность этой деятельности независимо от отрасли применения предпринимательских компетентностей. Сегодня очевидно, что предпринимательство — это отдельная отрасль хозяйствования.

По аналогичному пути развивался менеджмент как профессиональная деятельность и наука: Известно, что долгое время менеджмент не претендовал на звание самостоятельной профессиональной деятельности и науки, оставаясь множеством необобщенных и малосвязанных инструментов управления в разных отраслях хозяйствования. Но уже в начале XX в. стало приходить понимание, что управление — это отдельная и особая деятельность, не зависящая от сферы хозяйствования и отраслевой специфики профессионального труда. С пред-

принимательством происходит очень похожая история. И тот факт, что предпринимательство легко проявляется в разных специфических профессиональных контекстах, для системы профессионального обучения предпринимательства является второй основной проблемой.

3. Отсюда вытекает и третья проблема — отсутствие консенсуса по поводу методов и инструментов обучения предпринимательству, а также оценки его качества.

Очевидно, что в техническом и гуманитарном вузах неодинаковое содержание программ обучения предпринимательству реализуется с помощью разных методов обучения.

В системе российского профессионального образования методология обучения сильно различается, если учесть, что в эту систему входят не только программы СПО, бакалавриата, но и программы дополнительного образования «Мастер делового администрирования», и программы «Экономика предпринимательства» для аспирантов.

Более того, высшие и средние учебные заведения при реализации программ профессионального образования используют узкий набор традиционных методов обучения (лекции и тесты), направленных на передачу теоретических знаний, а не на формирование у учащихся профессиональных умений и навыков.

И общая «зарегулированность» образовательного процесса вузов и сузов государственными образовательными стандартами, иными отраслевыми нормативами и юридическими правилами осуществления образовательной деятельности не может служить приемлемым объяснением методологической «ригидности» колледжей и университетов. Ее ключевая причина кроется в недостаточной компетентности преподавательского состава, реализующего консервативные методы обучения. Это сильно контрастирует с широким спектром методов обучения, используемых тренинговыми организациями, бизнес-школами, орга-

низациями дополнительного образования, общественными центрами, иными лицами, реализующими занятия по развитию креативности, уверенности в себе, самопрезентации, самодисциплине, тайм-менеджменту, решительности, командообразованию, проводящими мотивационные, психологические и бизнес-тренинги, курсы для руководителей малых предприятий и молодых предпринимателей по генерированию бизнес-идей, конструированию инноваций, бизнес-моделированию, стратегическому бизнес-планированию, управлению человеческими ресурсами, инвестированию, налогообложению малого бизнеса и т. д.

Именно для преодоления различий в подходах к реализации программ обучения предпринимательству и для формирования единой системы предпринимательского образования в России в 2008 г. была учреждена Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП). Сегодня РАОП является профильной российской организацией, сфокусированной на вопросах обучения предпринимательству и проведении исследований в области предпринимательства. Она призвана сделать лучший зарубежный и отечественный опыт достоянием всех, кто хотел бы его освоить, стимулировать развитие отечественных научных и педагогических школ в области предпринимательства. Миссия Ассоциации — разработка консолидированных предложений по развитию и упорядочению системы предпринимательского образования в России в соответствии с мировыми стандартами, потребностями общества и рынка.

2. Совокупность вопросов, обсуждаемых на конференции

Как отмечалось выше, на сайте РАОП размещены ключевые вопросы конференции, а также презентации выступлений основных докладчиков конференции.

Ключевые вопросы конференции:

— Компетентностный подход в обучении предпринимательству;

— Как определять идеальную, ключевую и вспомогательную компетенции учащихся по программам предпринимательства?

— Разработка образовательных программ бакалавриата по предпринимательству;

— Разработка образовательных программ по предпринимательству в системе среднего профессионального образования;

— Разработка образовательных программ по предпринимательству в системе среднего общего образования;

— На каких уровнях образования, формах обучения и специальностях можно обучать предпринимательству?

— Что включать в программы обучения предпринимательству в университетах и колледжах?

— Программу обучения предпринимательству лучше делать *minor* или *major*?

— Подготовка и повышение квалификации педагогов по разработке и внедрению блоков предпринимательской направленности в гуманитарные дисциплины;

— Подготовка и повышение квалификации преподавателей предпринимательских дисциплин;

— Требования к абитуриентам и студентам образовательных программ и курсов по предпринимательству;

— Как эффективно применять кейс-метод в обучении предпринимательству?

— Стандартизация образовательных программ по предпринимательству;

— Эффективность предпринимательского образования и ее оценка;

— Концепции и методы обучения предпринимательству;

— Сетевая форма обучения предпринимательству;

— Предпринимательское образование в контексте образовательной политики России;

— Развитие предпринимательского мышления студентов, школьников, исследователей, преподавателей;

— Предпринимательская экосистема образовательной организации;

— Как создать предпринимательскую экосистему в университете?

— Является ли инфраструктура для обучения предпринимательству и исследований в этой сфере достаточной?

— Результаты исследований в области предпринимательства и обучения предпринимательству: социальное, инновационное и семейное предпринимательство, государственная и региональная политика поддержки и развития предпринимательства, малый, микробизнес, индивидуальное предпринимательство, финансовые и экономические аспекты предпринимательства, международное предпринимательство, внутрифирменное предпринимательство.

Эти и многие другие вопросы поднимались участниками конференции в рамках дискуссионных площадок.

Важно подчеркнуть, что некоторые из этих вопросов настолько взаимосвязаны, что их раздельное обсуждение не является продуктивным. Так, например, вопросы разработки образовательных программ по предпринимательству при бакалавриате, в системе среднего общего и среднего профессионального образования сильно связаны с вопросом предпринимательского образования в контексте образовательной политики России, с вопросом стандартизации образовательных программ по предпринимательству и с вопросом реализации компетентностного подхода в обучении предпринимательству.

Также необходимо отметить, что не все заявленные организаторами вопросы были одинаково глубоко и продуктивно раскрыты и обсуждены на конференции.

Поэтому дальнейшее раскрытие содержания конференции пойдет не по заявленным организаторами вопросам, а по «сквозным сюжетам», постоянно спонтанно возникающим в докладах и дискуссиях на конференции.

Приведем вытекающие из заявленных организаторами ключевых вопросов конференции сюжеты.

I. Сущность предпринимательства.

II. Функция обучения предпринимательству и содержание релевантных образовательных программ — вопросы разработки образовательных программ и учебных курсов по предпринимательству в системе российского образования.

III. Содержание компетентностной модели предпринимателя — ключевые и второстепенные компетенции предпринимателя; Как и кого учить предпринимательству? Необходимы ли вступительные испытания перед программой предпринимательского обучения и какой сложности?

IV. Проблемы стандартизации и оценки качества программ обучения предпринимательству.

V. Методика организации учебного процесса по предпринимательству: методы, инструменты и средства обучения предпринимательству — кейс-метод, опытное обучение.

3. Сущность предпринимательства

Несмотря на то что вопрос о сущности предпринимательства не был заявлен для обсуждения на конференции, этот сюжет неоднократно возникал в докладах и дискуссиях. Так, просьба из зала к участникам первой секции (среди которых были представители России, США и Польши) дать свое определение предпринимательства, вызвала живую дискуссию и дополнительный доклад Президента РАОП — Ю. Б. Рубина.

Прежде всего все участники дискуссии согласились с тем, что сегодня нет одного, строгого определения предпринимательства, которое бы отвечало всем случаям применения этого термина.

Рей Смайлор определил предпринимательство как подрывную деятельность, которая нарушает существующее положение вещей, мешает использованию общепри-

нятых методов, меняет традиционные модели поведения; как процесс изменений, которые подрывают существующие условия на рынке путем представления чего-то нового, отличного от уже существующего. Предпринимателя Рей Смайлор определил «*Dreamer, who does*» — мечтатель, который действует.

Очевидно, такие определения способствуют распространению предпринимательского мышления, но они не могут использоваться для того, чтобы определить содержание программ обучения предпринимательству.

Ю. Б. Рубин определил предпринимательство как деятельность по созданию собственного бизнеса и управлению им в конкурентной среде, организованную на началах самозанятости и направленную на обеспечение создания новых благ и ценностей — производство и продажу товаров, выполнение работ, оказание услуг, на формирование и поддержание рабочих мест, несение социальных обязательств перед гражданами, обществом и государством, а также на получение доходов и/или иных выгод.

При этом Ю. Б. Рубин упомянул и законодательное определение предпринимательской деятельности, зафиксированное в Гражданском кодексе Российской Федерации. Сам по себе факт наличия законодательного определения предпринимательской деятельности подчеркивает российскую специфику предпринимательского обучения, выраженную в необходимости стандартизировать, фиксировать в документах и утверждать любые содержательные элементы такого обучения¹.

В ходе общей дискуссии стало понятно, что для того чтобы органично вписать обучение предпринимательству в российскую систему образования, следует принять тот факт, что предпринимательство является

¹ См. презентацию Ю. Б. Рубина «Предпринимательское образование: становление системы» на сайте РАОП: URL: <http://www.ruade.ru/press-center/news/mezhdunarodnaya-konferentsiya-kompetentnostnyy-podkhod-v-obuchenii-predprinimatelstvu-v-organizatsiya/>

ся специфичной, профессиональной деятельностью, отличающейся от менеджмента и от любой иной профессиональной деятельности.

4. Содержание программ обучения предпринимательству

Данный вопрос частично рассматривался в следующих докладах:

Ю. Рубин — «Предпринимательское образование: становление системы»;

Ray Smilor — «Обучение на практическом опыте: как стимулировать студентов на занятиях и вне аудитории»;

А. Ключев — «Возможности и вызовы в системе предпринимательского образования в вузе»;

Adam Sulich — «Предпринимательство среди студентов Вроцлавского Технологического университета»;

П. Лебедев — «Когда креатив, творчество и инновации вредны или что мы недоговариваем участникам образовательных программ по обучению предпринимательству».

Как отмечалось выше, содержание программы обучения предпринимательству сильно зависит от специальности обучения. Специфика учебного заведения, его основные направления подготовки сильно влияют на содержание программы обучения предпринимательству, реализуемой в таком вузе. Поэтому обмен опытом реализации программ обучения предпринимательству между вузами имеет очень ограниченную полезность.

Содержание программ обучения предпринимательству сильно зависит от того, как понимают суть предпринимательства: является ли оно лишь набором личностных навыков использования конкретных инструментов (например, построения бизнес-модели А. Остервальдера) или предпринимательским мышлением (*Entrepreneurial Mindset*).

Как отмечалось выше, предпринимательское мышление может иметь место в любой

профессиональной деятельности, но оно также является ключевым содержанием особой и отдельной профессиональной деятельности по доведению идеи до стабильно работающего бизнеса.

В рамках дискуссии все участники конференции согласились с тем, что в общем виде предпринимательское обучение, как правило, состоит из ряда упражнений по развитию креативности, тренингу поиска новых рыночных возможностей и двух базовых концепций профессионального предпринимательства в стартап-менеджменте: бизнес-модели Александра Остервальдера и развития потребителей (*Customer Discovery & Validation*) Стива Бланка и Боба Дорфа. Данные концепции в сочетании со способностями находить рыночные возможности и создавать ценность составляют инструментарий профессионального предпринимательства.

Учащийся проходит путь от выявления нереализованной ранее рыночной возможности и формирования бизнес-идеи до разработки бизнес-модели, определения бизнес-стратегии, утверждения бизнес-плана, запуска, реализации и администрирования бизнес-проекта до стадии его устойчивого и безубыточного функционирования, тиражирования и масштабирования.

5. Содержание компетентностной модели предпринимателя

Данный сюжет частично рассматривался в следующих докладах:

Г. Чижов — «Анализ компетенций предпринимателя на различных этапах его деятельности»;

Л. Мургулец — «Подходы к обучению предпринимателей на стыке науки, технологии и искусства»;

П. Лебедев — «Когда креатив, творчество и инновации вредны или что мы недоговариваем участникам образовательных программ по обучению предпринимательству»;

А. Лукичева — «Проблема формирования управленческих навыков у студентов экономических вузов России и пути ее решения»;

Г. Лаптев — «От идеи до продукта — целая пропасть. Стало ли легче ее преодолеть технологическому предпринимателю?»

Несмотря на то что результатом обучения предпринимательству является формирование у обучающегося предпринимательского мышления (*Entrepreneurial Mindset*), такая формулировка результата обучения предпринимательству в силу своей обобщенной формы не может быть положена в основание компетентностной модели предпринимателя. Предпринимательское мышление может по-разному формироваться и выражаться в разных видах деятельности.

Судя по докладам и дискуссиям участников конференции, никто еще не подошел к осознанию необходимости разработки образовательного стандарта предпринимательского обучения и компетентностной модели предпринимателя как основания для такого образовательного стандарта.

Именно поэтому работа, осуществляемая в рамках РАОП, по разработке компетентностной модели предпринимателя не имеет аналогов в системе российского образования.

При этом, как показали доклады и дискуссии, не все участники конференции и даже не все докладчики разбирались в существе вопроса.

Так, например, во время одного доклада прозвучали следующие тезисы, явно противоречащие общепринятому разделению на компетенции и компетентности: «Компетенция подразумевает способность применять свои умения, знания и навыки в конкретной деятельности; а компетентность — осознание своих компетенций и их направленность»² [Король, Чижов, 2015].

² См. презентацию Георгия Чижова «Анализ компетенций предпринимателя на различных этапах его деятельности» на сайте РАОП. URL: <http://www.ruade.ru/press-center/news/mezhdunarodnaya-konferentsiya-kompetentnostnyy-podkhod-v-obucheniipredprinimatelstvu-v-organizatsiya/>

Не претендуя на истину, отметим, что применяемый в РАОП компетентностный подход базируется на принципиально ином определении компетенций и компетентностей. Компетенциями называются основные группы (кластеры) профессиональных задач, составляющие содержание профессиональной предпринимательской деятельности. Компетентностью называются личностные качества, способности и умения, позволяющие успешно существовать в профессии предпринимателя и реализовывать ключевые задачи деятельности. Еще в 2010 году коллективом авторов были разработаны: модель ключевых компетенций предпринимателя, компетентностная модель предпринимателя и профиль компетентностей предпринимателя [Лаптев и др., 2010].

Так, модель ключевых компетенций предпринимателя включала 13 задач предпринимательской деятельности, ранжированных по их важности и специфичности, и объединенных в две группы задач: 1 — наиболее важные и специфичные задачи деятельности предпринимателя, 2 — важные, но менее специфичные задачи деятельности предпринимателя.

1-я группа (наиболее важные/специфичные):

1. Видение благоприятной рыночной возможности.
2. Принятие решений в ситуации неопределенности и высокого риска.
3. Инициация инновационного проекта.
4. Установление и поддержание социальных связей, контактов.
5. Формирование и управление кросс-функциональной командой.
6. Мобилизация материальных, финансовых, временных ресурсов.
7. Реализация самостоятельной деятельности (независимо, под свою полную ответственность).
8. Осуществление деятельности в критической ситуации, а именно — в ситуации цейтнота, постоянных изменений, неудач, внешнего давления.

2-я группа (менее важные/специфичные):

9. Разработка стратегии развития проекта.

10. Достижение поставленных целей проекта, несмотря на сложности и препоны.

11. Инновационное развитие для повышения капитализации бизнеса.

12. Ведение переговоров.

13. Ситуационное планирование ресурсов.

(Здесь и далее цитируется по: [Лаптев, 2015; Лаптев и др., 2010].

Далее исследователи построили два балльных профиля предпринимателя (рис. 1):

- профиль «потенциального предпринимателя», отражающий требуемый «на входе» уровень выраженности компетентностей для того, чтобы ожидать успешность в освоении профессии предпринимателя и дальнейшей деятельности;

- профиль «готового предпринимателя», отражающий уровень выраженности компетентностей в идеале для максимально успешного функционирования в качестве предпринимателя «на выходе»

По этим результатам работы можно легко выделить «soft skills» и «hard skills» предпринимателя: первые — являются целью обучения предпринимательству, вторые — составляют основание для определения минимальных требований к обучающимся «на входе», при вступительных испытаниях. Так, согласно упомянутой здесь работе Лаптева «жесткими навыками», не вырабатываемыми в результате обучения предпринимательству и, следовательно, требуемыми от обучающегося «на входе», являются: инновативность, решительность в ситуации неопределенности, целеустремленность, инициативность [Лаптев и др., 2010].

Так можно получить ответ на вопрос, необходимы ли вступительные испытания перед программой предпринимательского обучения и какой сложности они должны быть.

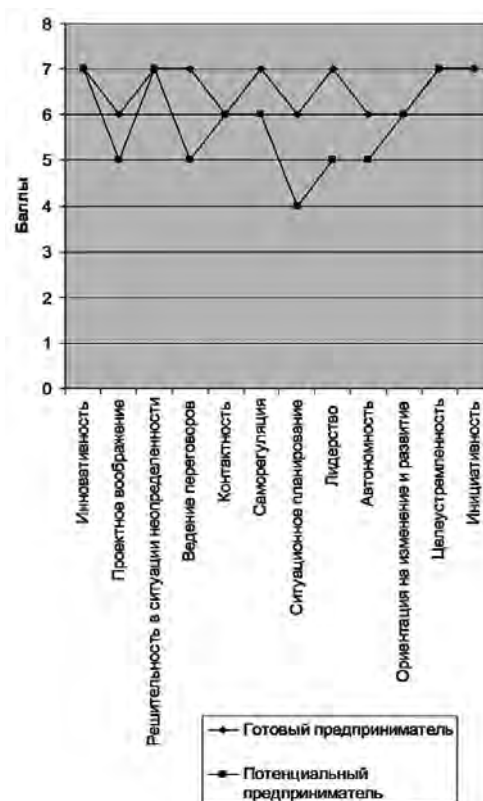


Рис. 1. Графическое изображение профилей предпринимателя

Fig. 1. Graphical representation of entrepreneur profiles

В итоге был представлен конечный вариант модели компетентностей предпринимателя с обоими профилями (табл. 1)

Значения чисел в профилях:

7!! – компетентности критической значимости, практически не поддающиеся развитию (т.е. должны быть изначально развиты на высоком уровне).

6! – компетентности высокой значимости, практически не поддающиеся развитию

6++ – компетентности высокой значимости, средне поддающиеся развитию, т.е. изначально уровень развития должен быть приближен к желаемому на выходе

7+ – компетентности разной значимости, хорошо поддающиеся развитию, недостаточный уровень выраженности которых

Таблица 1. Итоговый профиль компетентностей предпринимателя и их расшифровка

Table 1. Final profile of entrepreneurs competencies and their meanings

Ведущий блок	Компетен- тность	Ее состав- ные	Расшифровка	Идеальный профиль	
				Готовый предприни- матель	Потенциаль- ный предприни- матель
Мыслительный	Инноватив- ность	1) Креатив- ность, 2) Интуиция, 3) Аналитич- ность 4) Гибкость мышления	— Способность находить кардинально но- вые, нестандартные пути решения задач за счет: 1) стремления к высокой вариативности решений, генерирования большого коли- чества идей (Креативность), 2) мгновенного улавливания перспектив- ной возможности (Интуиция), 3) умения структурировать информацию, выделять ключевые несоответствия, про- blemные места или ошибки, выявления причинно-следственных взаимосвязей и тенденций (Аналитичность), 4) способности быстро перестраиваться, интегрируя вновь поступающую инфор- мацию в собственные предложения, спо- собности предлагать различные варианты решения одной задачи, восприимчивости и толерантности к различным идеям (Гиб- кость мышления)	7!!	7!!
	Проектное воображе- ние	1) Проекти- рование, 2) Стратегич- ность, 3) Предусмо- трительность	— Способность выделять и описывать по- следовательность шагов, необходимых для достижения определенного результа- та за счет: 1) склонности определять перспектив- ность идей и принимать решения с точки зрения будущего и долгосрочных прогно- зов (Стратегичность), 2) способности предвидеть возможные ва- рианты развития ситуации и возникающие проблемы, оценивать вероятность и ри- ски наступления прогнозируемых событий и продумывать конкретные способы дей- ствия в них (Предусмотрительность).	6++	5++
	Решитель- ность в си- туации не- определен- ности	1) Толеран- тность и не- определен- ность, 2) Риско- вость, аван- тюренность, 3) Принятие решений	— Готовность действовать и умение при- нимать решения в ситуации неопреде- ленности, смелость в принятии решений за счет: 1) толерантности к ситуации хаоса, неупо- рядоченности и неопределенности (Толе- рантность и неопределенность), 2) авантюрного склада характера (жажды приключений и острых ощущений) (Аван- тюренность), 3) умения быстро принимать решения (Принятие решений)	7!!	7!!

Продолжение табл. 1

Ведущий блок	Компетен- тность	Ее состав- ные	Расшифровка	Идеальный профиль	
				Готовый предприниматель	Потенциальный предприниматель
Эмоционально-коммуникативный	Ведение переговоров		— Умение четко излагать мысли, аргументировать, убеждать, отстаивать свою точку зрения. Умение и готовность слышать собеседника и говорить на его языке, договариваться о едином понимании	7+	5+
	Контактность	1) Коммуникабельность, 2) Клиентоориентированность	— Умение устанавливать и поддерживать социальные связи, а также высокая активность в этом процессе за счет: 1) способности и желания быстро налаживать и поддерживать непосредственный контакт «здесь и сейчас», умения легко и хорошо говорить, навыков самопрезентации, публичного выступления, приветливости и обаяния (Коммуникабельность), 2) способности ориентироваться во взаимодействии на другого, проявлять внимание к его потребностям и состояниям (Клиентоориентированность)	6!	6!
	Саморегуляция	1) Стрессоустойчивость, 2) Работоспособность	— Умение сохранять эффективность собственной деятельности в трудных условиях, а именно: 1) в ситуации сильного стресса (критической ситуации, ситуации неудач и внешнего давления), за счет способности управлять своими эмоциональным состоянием (Стрессоустойчивость), 2) в ситуации длительного напряжения и необходимости работать без отдыха (в ситуации аврала и т.п.), за счет воли и выносливости (Работоспособность)	7++	6++
Организационный	Ситуационное планирование		— Способность рассчитывать и распределять ресурсы (материальные, человеческие) и действия проекта во времени с учетом вероятности изменения ситуации, а также умение гибко и быстро перестраивать план и схему использования ресурсов	6+	4+
	Лидерство (работа с командой)	1) Эмоциональное лидерство (влиятельность и проницательность), 2) Организационное лидерство	— Умение формировать вокруг себя команду и управлять ею за счет: 1) умения видеть и чувствовать сильные стороны других людей, их потребности и мотивы (Проницательность), а также способности вовлекать в работу, мотивировать, энергетизировать других, умения влиять, харизматичности (Влиятельность), 2) умения видеть оптимальные роли участников, организовать и сценарировать процесс работы, ставить задачи. Способности заполнять пустующие роли (полиролевость) и применять разные стили руководства (Организационное. лидерство)	6++	5++

Продолжение табл. 1

Ведущий блок	Компетен- тность	Ее состав- ные	Расшифровка	Идеальный профиль	
				Готовый предприниматель	Потенциальный предприниматель
Организационный	Автономность	1) Самостоятельность, независимость, 2) Самоорганизация 3) Ответственность	— Стремление и способность к реализации деятельности автономно и независимо за счет: 1) умения эффективно распределить, расчитать свое время, расставить приоритеты, не тратить его на «пустое», умения быть собранным (Самоорганизация), 2) готовности брать на себя и нести полную ответственность за принятие решений (Ответственность)	6++	5++
	Ориентация на изменение и развитие	1) Ориентация на развитие, 2) Обучаемость, 3) Адаптивность, 4) Рефлексивность	— Способность и стремление к постоянному развитию и изменению за счет: 1) стремления к самосовершенствованию, наличия широкого спектра интересов, открытости новому, любознательности (Ориентация на развитие), 2) способности быстро осваивать большие объемы новой информации, учиться (Обучаемость), 3) способности быстро перестраивать стратегию поведения в зависимости от изменяющихся условий, интегрировать в свою стратегию модели поведения других (Адаптивность), 4) склонность и способность к анализу своих действий, ошибок и проявлений, адекватная самооценка (Рефлексивность)	6!	6!
Личностный	Целеустремленность	1) Настойчивость, 2) Уверенность в себе, 3) Ориентация на результат, 4) Оптимизм, 5) Перфекционизм	— Склонность и способность выстраивать свою деятельность, отталкиваясь от поставленной цели, для достижения желаемого результата вопреки возникающим препятствиям и трудностям за счет: 1) умения не отступать, повторять попытки достичь результата, пока он не будет достигнут, идти до конца, отстаивать свои интересы (Настойчивость), 2) уверенности в себе и своих силах, высокой самооценки (Уверенность в себе), 3) умения выстраивать систематичную последовательность действий по достижению результата, контролировать его и проявлять терпение в ожидании «плодов» (Ориентация на результат), 4) склонности верить в положительный исход дела (Оптимизм), 5) стремление делать все максимально качественно, наилучшим образом (Перфекционизм)	7!!	7!!

Окончание табл. 1

Ведущий блок	Компетентность	Ее составные	Расшифровка	Идеальный профиль	
				Готовый предприниматель	Потенциальный предприниматель
Личностный	Инициативность	1) Проективность 2) Амбициозность 3) Мотивация достижения, 4) Конкурентность	— Склонность и стремление проявлять активность в инициации новой деятельности с амбициозными задачами за счет: 1) желания изменить мир, склонности ставить труднодостижимые цели (Амбициозность), 2) способности быстро переводить идеи и слова в действия, проактивному поведению (Активность, проактивность), 3) склонности к конкурентному, соревновательному поведению (Конкурентность)	7!!	7!!

можно компенсировать при обучении, используя специальную программу

Профиль компетентностей строится по 7-балльной шкале, где:

- 0 — качество не проявлено
- 1 — крайне малая выраженность качества
- 2 — низкая выраженность
- 3 — недостаточная выраженность для успешной профессиональной деятельности
- 4 — соответствие уровня развития качества требованиям актуальной деятельности
- 5 — качество представлено хорошо
- 6 — качество представлено очень хорошо
- 7 — самый высокий уровень выраженности

Каждый следующий уровень имплицитно содержит в себе предыдущие, исключая нулевой уровень.

Следует отметить, что мы не разделяем общую пессимистичность коллег по поводу отдельных предпринимательских компетентностей, «практически не поддающихся развитию». Развить можно любой навык, но при этом происходит не просто обучение, а существенная трансформация личности учащегося. Поэтому, как отмечалось выше, что бы избежать интенсивных психологических тренингов, высокий уровень развития значимых навыков можно тестировать и обучающихся «на входе» в программу обучения.

6. Стандартизация и оценка качества программ обучения предпринимательству

Данному вопросу были частично посвящены доклады

Ю. Б. Рубина — «Предпринимательское образование: становление системы»;

А. Баркина «Рейтинг вузов по их влиянию на развитие предпринимательства — первый не только в России, но и в мире»;

А. Ключева — «Возможности и вызовы в системе предпринимательского образования в вузе»;

П. Лебедева — «Когда креатив, творчество и инновации вредны или что мы недоговариваем участникам образовательных программ по обучению предпринимательству».

Сегодня нет адекватных инструментов для оценки качества российских программ обучения предпринимательству, но по «вторичным признакам» и косвенным показателям можно предположить, что качество низкое, неудовлетворительное для российского бизнеса. Так, А. Ключев, напомнил о данных Всемирного банка, исследующего деловую среду и производительности предприятий разных стран, через осуществление прямого интервьюирования топ-менеджеров (Business Environment and Enterprise Performance Survey, BEEPS). По опросам ру-

ководителей российского бизнеса, одной из ключевых проблем, ограничивающих рост российского предпринимательства, являются недостаточные профессиональные навыки и уровень образования работников (табл. 2).

Качество образования принято рассматривать в формальном и реальном аспектах. В реальном аспекте качество образовательной услуги определяется как степень удовлетворенности потребителей услуги. В формальном аспекте качество образования определяется как степень соответствия образовательному стандарту. Отсюда и вытекает необходимость стандартизации программ обучения предпринимательству. Другими словами, необходимо разработать стандарт обучения нестандартному мышлению.

К вопросу стандартизации программ предпринимательского обучения участники конференции подошли с разных позиций:

— с точки зрения серийного инновационного предпринимателя, участвующего в реализации программ обучения технологическому предпринимательству, стандартизация — процесс противоположный предпринимательству, подменяющий креативность и поиск новых возможностей конкретным нормативом, правилом или принципом;

— с точки зрения заслуженного работника высшей школы Российской Федерации, стандартизация — процесс, обеспечивающий подтверждение надлежащего качества обучения предпринимательству, без чего невозможно гарантировать запланированные результаты обучения.

Стандартизация образовательных программ — фундаментальный элемент российской образовательной системы, непосредственно связанный с подсистемой оценки качества образовательных услуг.

Но как разработать такой стандарт обучения предпринимательству, который был бы рамочным для всех реализуемых сегодня в российской системе профессионального образования программ обучения предпринимательству? Как разработать образовательный стандарт, который учел бы все разнообразие методологии и дидактики программ обучения предпринимательству? Как в одном стандарте увязать специфику технологического, инвестиционного, внутрифирменного и социального предпринимательства?

В настоящее время работа по стандартизации программ обучения предпринимательству ведется в рамках деятельности РА-ОП, одной из стратегических целей которой является законодательное признание предпринимательства особой профессией и утверждение предпринимательства в качестве отдельной квалификации бакалавра или магистра. Сегодня же обучение предпринимательству занимает дополнительное и второстепенное место в учебных планах по менеджменту, маркетингу, финансам, экономике и по иным специальностям.

Дополнительной сигнальной системой качества обучения предпринимательству может служить рейтингование и ранжирование организаций профессионального образования. Так, например, Московская школа

Таблица 2. Значимость для развития предпринимательства образования и навыков работников

Table 2. The importance of employees education and skills for the development of entrepreneurship

Что ограничивает развитие предпринимательства?	2005 г.	2008 г.	2012 г.
Налоговые ставки	2	2	1
Коррупция	3	3	2
Навыки и уровень образования работников	4	1	3

Примечание. BEEPS At-A-Glance 2008, 2012, Russia, The World Bank Group.

управления СКОЛКОВО и Международное агентство «Интерфакс» составили, вместе с крупным отечественным бизнесом, консорциум для пилотной разработки рейтинга университетов по тому позитивному вкладу, который они своим функционированием вносят в стимулирование предпринимательства: внутри себя, т. е. в студенческих массах, в своих инкубаторах, среди научного и педагогического состава; вовне, в инфраструктурах и экосистемах предпринимательства в регионах своего присутствия и влияния, т. е. комплексного вклада университетов в развитие предпринимательства.

По результатам пилотного проекта был создан механизм рейтингования, и было произведено апробирование механизма на данных топ-25 вузов России, с разделением их по «лигам».

Как отмечает директор Центра образовательных разработок СКОЛКОВО А. В. Баркин, продукт разработки выявил целый ряд интересных закономерностей в развитии образовательных учреждений, а главное, позволил на практике доказать, что возможна и желательна разработка рейтингов вузов, нацеленная на прикладные нужды пользователей.

7. Методы обучения предпринимательству

Данный вопрос был частично раскрыт в следующих докладах:

Р. Smilor — «Обучение на практическом опыте: как стимулировать студентов на занятиях и вне аудитории»;

М. Плотников — «Кейс-метод в обучении предпринимательству: классика HBS и современный российский опыт»;

В. Шоптенко — «Технологии массового развития бизнес-компетенций»;

С. Салкуцан — «Построение предпринимательской экосистемы: Опыт СПбПУ»;

А. Коротков — «Феномен стартап-студий и их потенциальное влияние на развитие предпринимательского образования».

Очевидно, что предпринимательству невозможно обучить, используя исключительно традиционные методы профессионального образования. Развитие креативности, решительности, мастерства управления предпринимательскими ресурсами обеспечивается особыми методами прямой передачи опыта. Российская система профессионального образования еще не окончательно методологически переориентировалась от унаследованного от государственной заучивания фактического материала, на выработку и закрепление профессиональных (когнитивных и социальных) навыков.

Именно в вопросе методологии обучения предпринимательству российским коллегам понадобился зарубежный (США) опыт разработки и реализации программ обучения, несмотря на отличающиеся кардинальным образом политический, идеологический и социокультурный контексты образовательных процессов в России и США.

Опыт американских коллег, развитие и накопление которого не сдерживались ведомственными нормативами и правилами, для представителей российской образовательной системы кажется одновременно и интересным, и необычными.

Из всех западных методов обучения самый распространенный сегодня в российской системе обучения предпринимательству — кейс-стади.

Кейс — это не просто описание конкретной ситуации из какой-либо сферы деятельности, для которой либо уже имеется готовое решение (лучшая практика), либо есть понимание того, каким решение может быть, либо же это решение еще нужно найти. К кейсу предусматривается несколько заданий, выполняемых последовательными операциями. Здесь важным является развитие способности применения теоретических знаний к практическим задачам.

Данный метод апробирован в системе дополнительного образования — бизнес-образования (МВА). В системе профессиональ-

ного образования кейс-стади используется и на уровне среднего профессионального образования, и в бакалавриате, и в магистратуре. Кейс-стади все чаще используют и как метод научного исследования.

Часто в обучении предпринимательству метод кейс-стади реализуется на принципах проблемно ориентированного обучения, когда обучающиеся осуществляют самостоятельную работу, потом закрепляют ее семинаром и в завершение получают лекцию по рассматриваемой теме. Можно сказать, что с методологической точки зрения, проблемно-ориентированное изучение кейса — это продолжение и развитие «перевернутого» урока в средней школе.

В рамках проблемно-ориентированного обучения на учащихся в части их самостоятельной работы ложится ответственность за информационное обеспечение решения кейса, проще говоря, дополнение и детализация данных кейса. В такой ситуации изначальная полнота и достоверность данных кейса уже не имеют значения. При отлаженной методике проблемно-ориентированного кейс-стади, кейсом может служить запись в блоге, статья в газете, новость в СМИ. Любая информация, связанная с бизнесом, которая повествует о проблемности и привлекает внимание учащихся, становится отправным пунктом для сбора данных, доработки кейса и его решения.

Однако практика реализации кейс-метода при обучении предпринимательству выявила его — неадекватность и несоответствие целевым предпринимательским компетенциям: то, что было эффективно для обучения менеджеров и специалистов отдела, не подходит для обучения предпринимателей. Так, М. Плотников в своем докладе отметил ряд характеристик кейс-метода, которые в контексте обучения предпринимательству можно признать недостатками:

- кейс- метод развивает аналитические навыки вместо креативных;

- обеспечивает обсуждение вместо действия;

- у кейс-метода отсутствуют результаты внедрения решений.

Можно также добавить, что кейс-метод развивает конвергентное мышление, но не дивергентное: когда проблема кейса четко описана, задан понятный контекст и границы рассмотрения, существует алгоритм решения, тогда креативность и решительность подменяются планомерностью и исполнительностью.

Доклад и воркшоп Рея Смайлора были посвящены концепции «обучения на опыте» (Experiential Learning) — системе смешанных методов очного и самостоятельного обучения, которая позволяет обучающимся пережить опыт предпринимательства (предпринимательский experience): погрузиться в практику предпринимательства, взаимодействовать с ролевыми моделями, развивать навыки и укреплять веру в себя и доверие окружающих. В качестве очных методов «опытного обучения» используются кейс-стади, мастер-классы предпринимателей, деловые игры, практические упражнения, виртуальные симуляции бизнес-проекта. К заочным методам опытного обучения относят конкурсы на лучший бизнес-проект и лучшую бизнес-модель, экспресс-презентации (Pitches), стажировки, клубы предпринимательства, посещение компаний, ужин/завтрак с предпринимателем и др.

Здесь обучение предпринимательству реализуется с помощью особых методов передачи опыта предпринимательского мышления. Как отмечает Р. Смайлор, идея опытного обучения является самым мощным аспектом всего обучения предпринимательству: мы можем смотреть и слушать — это полезно, но если мы пережили что-то — это может быть очень мощным способом вдохновения студентов, потому что в обучении предпринимательству важно не только учить, но и вдохновлять студентов. По сути «опытное обучение» — это обучение действием.

Одним из элементов такой передачи является непосредственный контакт препода-

вателя с обучающимся. Докладчиков конференции, использующих такие методы, можно было легко распознать: они выходили из-за кафедры, спускались с микрофоном в зал и, свободно по нему перемещаясь, делали свои заявления.

Заключение

На основании анализа докладов и дискуссий конференции можно сделать несколько выводов.

Проектирование системы и последующая реализация программ обучения предпринимательству невозможны без решения (как минимум) пяти ключевых задач.

1. Определение сущности предпринимательства как профессиональной деятельности в сочетании и соотношении понятий: конструктивное/деструктивное/криминальное предпринимательство; инновационное, технологическое предпринимательство; социальное (коммерческое и некоммерческое) предпринимательство; внутрифирменное предпринимательство и др.

2. Формирование и содержательное наполнение компетентностной модели предпринимателя (от сущности предпринимательства к набору предпринимательских компетенций и компетентностей), что позволяет определить уровень вступительных требований к обучающимся.

3. Стандартизация программ обучения предпринимательству как основание для интеграции программ обучения предпринимательству в российскую систему профессионального образования и формальное обеспечение деятельности по оценке качества услуг обучения предпринимательству.

4. Определение содержания программ обучения предпринимательству: от компетентностной модели предпринимателя к набору дидактических единиц.

5. Апробация широкого спектра инструментов, средств и методов организации и реализации процессов обучения предпри-

нимательству в российской практике реализации образовательных услуг.

В настоящее время вся совокупность процессов обучения предпринимательству, реализуемых сегодня на разных уровнях российского образования, не систематизирована. Не выработан единый подход к пониманию способов решения ключевых задач создания российской системы обучения предпринимательству, который бы позволял учесть разнообразный российский опыт реализации процессов обучения предпринимательству.

Российская система обучения предпринимательству, находящаяся на стадии становления, не разработала (и не имела) собственную методологию обучения предпринимательству, отражающую национальную специфику образовательных отношений и особенности российского предпринимательства. Используются образовательные методы, заимствованные из подсистемы бизнес-образования, разработанные и доказавшие свою эффективность в условиях, свойственных образовательной системе англо-саксонского типа. Однако российское предпринимательское и (отдельно) педагогическое сообщества функционируют в ином социокультурном, цивилизационном контексте, чем наши западные коллеги.

Но как подсистема образования собственная российская методология *оценки качества профессионального обучения предпринимательству* — разрабатывается сегодня под эгидой РАОП.

Список литературы

1. Коваленко А. И., Зарецких С. А. Дискуссия о профессионально-ориентированном подходе к предпринимательству // Современная конкуренция. 2012. №3 (33).
2. Лаптев Г. Д. Предпринимательское управление: формулируем и развиваем компетентности // Проблемы теории и практики управления. 2015. №9.
3. Лаптев Г. Д., Ладоненко М. А., Полежаева Е. А., Храмова Е. Л., Шайтан Д. К. Компетентностный подход и роль дизайн-мышления в обучении инновационному предпринимательству. М.: Innovation Studio, 2010.

4. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36).
5. Чижов Г. А., Король Н. А. Анализ компетенций предпринимателя на различных этапах его деятельности // Сборник тезисов докладов Международной конференции «Компетентностный подход в обучении предпринимательству в организациях высшего и среднего профессионального образования». М.: РАОП, 2015.
2. Kovalenko A. I., Zaretskyh S. A. Diskussiya o professional'no-orientirovannom podkhode k predprinimatel'stvu [Discussion of professional-oriented approach to entrepreneurship]. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6, no. 3 (33).
3. Laptev G. D., Ladionenko M. A., Polezhaeva E. A., Khramkova E. L., Shaitan D. K. *Kompetentnostnyi podkhod i rol' dizain-myshleniya v obuchenii innovatsionnomu predprinimatel'stvu* [Competence approach and the role of design-thinking in innovative entrepreneurship education]. Moscow, Innovation Studio Publ., 2010.
4. Laptev G. Predprinimatel'skoe upravlenie: formuliruem i razvivaem kompetentnosti [Entrepreneurial management: creation and development of competencies]. *Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2015, no 9 (in Russian, abstr. in English).
5. Rubin Yu. B. Rossiiskoe predprinimatel'stvo kak napravlenie rossiiskogo obrazovaniya [Russian entrepreneurship as area of russian education]. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6, no. 6 (36).

References

A. Kovalenko, MFPA «Synergy», Moscow, Russia, alkovalenko@synergy.ru

The design challenges for Russian entrepreneurship education system

The article describes the main topics and narratives, discussed at the Third Annual International Conference «Competency Based Entrepreneurship Education at Universities and Colleges» organized jointly by the National Association for Entrepreneurship Education (RUAEE) and the Center for Entrepreneurship.

The purpose of this article is an attempt to reveal diversity of emerging objectives for Russian entrepreneurship education system and related narratives, which constitutes the recent conference, and reflects as key design challenges.

Preliminarily author reveals set of theoretical problems of designing a system of professional entrepreneurship education — problems which, presumably, are known by members of the association, and for which there is no standard solution or rule.

The author relates the main issues, discussed at the Third Annual International Conference with the key design challenges for Russian entrepreneurial education system.

Based on the analysis of reports and discussions at the conference author consistently describes each of the key objectives in design of entrepreneurship education system:

- to determine and understand the essence of entrepreneurship, as a social phenomenon and as a professional activity;
- to determine the main function and the content of educational programs;
- to determine the content of competence model of the entrepreneur, and the classification of all competences as major and minor;
- to standardize the system of entrepreneurship education in order to evaluate the quality of entrepreneurship education programs in Russia;
- to develop special methodology of entrepreneurship education, able to reflect national specifics of educational relations and peculiarities of russian business.

The system of entrepreneurship education in Russia has not developed special methodology of entrepreneurship education. But, as an educational subsystem, russian methodology for assessing the quality of entrepreneurship education is developing today by RUAEE.

Keywords: entrepreneurship education, competence model of the entrepreneur, the system of vocational education, entrepreneurial mindset.

About author: A. Kovalenko, PhD in Economy, Assistant Professor

For citation: Kovalenko A. The key design challenges for Russian entrepreneurship education system. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 63–81 (in Russian).

Шубнякова Н. Г., канд. экон. наук, доцент НИУ ВШЭ, г. Нижний Новгород, nshubnyakova@hse.ru

Рождественский В. Г., канд. техн. наук, доцент НИУ ВШЭ, г. Нижний Новгород, victor_nn@mail.ru

Инкубирование инновационных проектов и система менторства

В статье рассмотрен зарубежный опыт взаимодействия ментора и команды проекта, выявлены основные области и особенности их взаимодействия. На основе анализа результатов опроса резидентов ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор» выявлены критерии и основные характеристики, которым должен отвечать ментор. Разработан алгоритм формирования пула менторов, включающий пять основных этапов.

Ключевые слова: ментор, характеристики ментора, развитие проектов, система менторства.

Введение

Многие начинающие предприниматели пытаются понять, что необходимо для успешного развития проекта. Часто опыт и знание рынка, советы, связи и компетенции, которые может предоставить команде проекта опытный бизнес-ментор, не менее важны, чем идея и финансирование. Однако в России такие люди пока в дефиците.

Парадоксально, но факт: российскому проекту сложнее найти хорошего ментора, чем инвестиции. Успешных предпринимателей, построивших свой бизнес и готовых делиться опытом не с экрана телевизора на широкую аудиторию, а напрямую с конкретными инициаторами проектов, сравнительно мало. Свойственный зрелым инновационным экосистемам принцип «поднялся сам — помоги подняться другому» и культура «благотворительности компетенций» в пользу начинающих предпринимателей пока не характерны для российского предпринимательского сообщества.

Между тем недостаток компетенции среди подрастающих проектов становится все заметнее. В 2011 г. ПУП «Управление инновационными исследованиями» НИУ ВШЭ — Нижний Новгород провело исследование инновационных компаний, результаты которого показали, что для 2/3 респондентов

наиболее востребованными являются услуги по продвижению компании, для 43,3% — услуги продвижения продукта компании. А это значит, что решить данные задачи своими силами компании не в состоянии.

При этом услуги, связанные с обеспечением производственной деятельности компании, представляют интерес для меньшей группы опрошенных. Следовательно, сотрудники большинства малых инновационных предприятий являются экспертами в области техники и производства, но им не хватает навыков в других аспектах ведения бизнеса, связанных с продвижением продукта (маркетинг, юридическое и кадровое обеспечение). Из этого можно сделать вывод о необходимости развития данных услуг для инновационных предприятий, в частности с помощью внедрения института менторства. Таким образом, актуальность работы определяется потребностью компаний в консультациях ментора и намерением государства организовать систему менторства.

В данной статье рассмотрен процесс взаимодействия команды проекта и ментора, определены основные области и особенности их взаимодействия, на основе результатов опроса резидентов ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор» выявлены основные характеристики менторов, предложен алгоритм формирования пула менторов.

Роль ментора в процессе инкубирования проектов

Рассмотрим процесс взаимодействия проектов и ментора, выделим основные ка-

налы функционирования и их особенности (рис. 1).

Команда проекта и ментор могут взаимодействовать в следующих сферах.

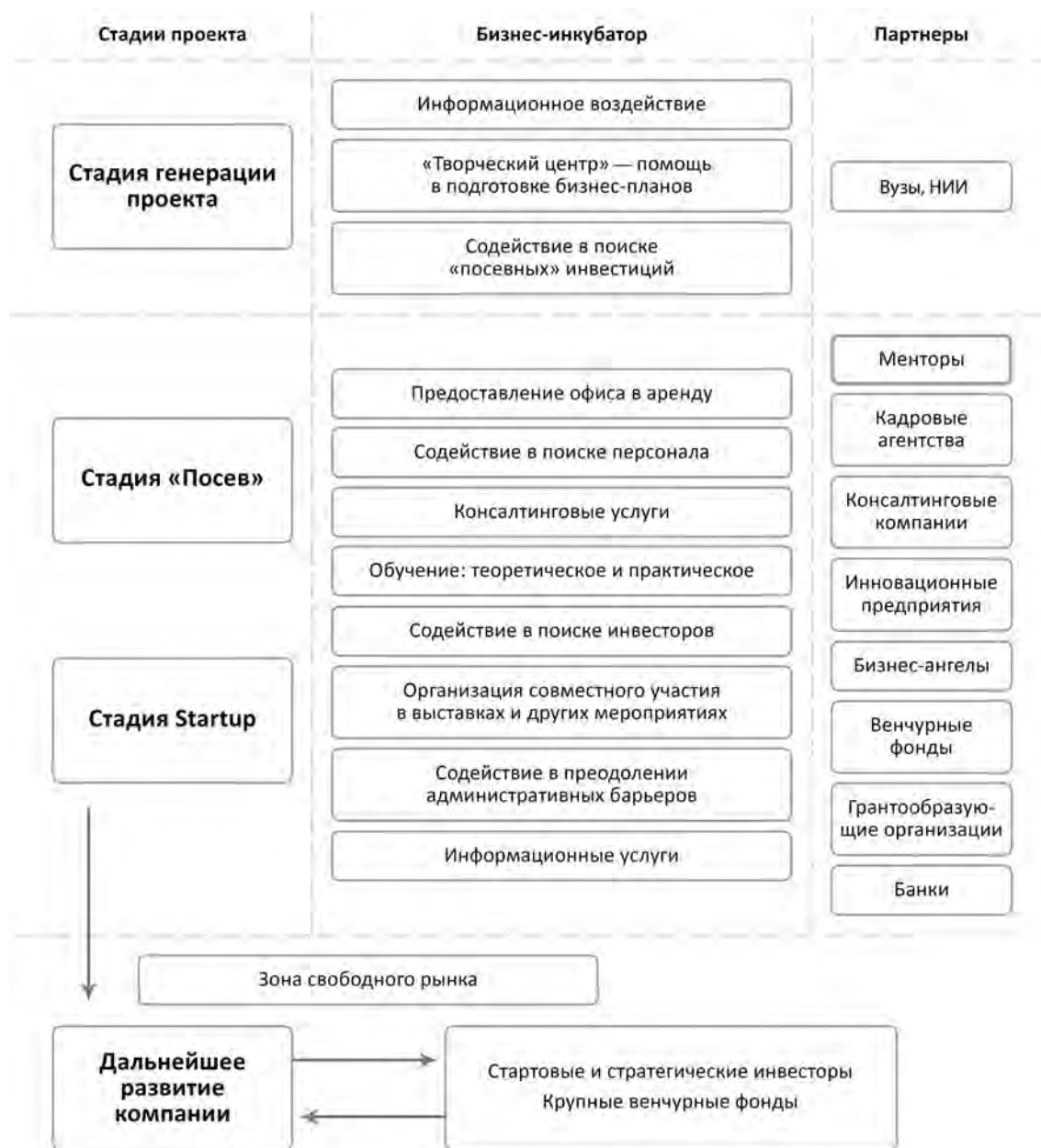


Рис. 1. Процесс инкубирования проектов

Fig. 1. The process of incubation of projects

- **Обучение.** В данной сфере преимущество взаимодействия именно с ментором неопределимо для команды проекта, так как обучение имеет не только теоретическую, но и практическую составляющую. В процессе обучения команда проекта может получить знания благодаря опыту ментора, избежать определенных рисков в процессе развития проекта и найти выход из сложных ситуаций.

- **Содействие в поиске инвесторов.** Вероятность того, что команда получит финансирование, гораздо больше, если за данный проект поручится предприниматель, репутация которого не вызывает сомнений в мире бизнеса. Иными словами, увеличивается вероятность получения инвестиций, сокращаются сроки поиска инвестора.

- **Участие в выставках и мероприятиях.** Позиционирование проекта — важный момент в его развитии. Ментор имеет отличную возможность содействовать продвижению проекта таким образом, чтобы проект набрал большую популярность, увеличил рынки сбыта, привлек больше клиентов.

- **Содействие в преодолении административных барьеров.** Большинство менторов проходили путь развития проекта, у них есть знания и навыки, позволяющие преодолеть трудности в оформлении проекта и выведении его на прибыльный уровень.

В России система взаимодействия команды проекта с ментором не развита на должном уровне, хотя за рубежом это уже давно практикуется.

На данный момент за рубежом существует множество программ менторства. На основе проведенного анализа можно выделить следующие:

1. Структурированная программа менторства. Ведущие инкубаторы США (Entrepreneurial Mentor Corps¹) и Австралии (AIC²)

¹ TheUSsmallbusinessadministration [Электронный ресурс]: Администрация поддержки малого бизнеса в Соединенных Штатах. URL: <http://www.sba.gov/>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

² Australian institute of commercialization [Электронный ресурс]: Австралийский институт коммерциализа-

предлагают структурированную программу менторства с обучающими сессиями после ознакомления с определенной учебной программой. В течение трехмесячной сессии участники раз в неделю собираются со своими наставниками и на протяжении нескольких часов принимают заинтересованное участие в успешном становлении бизнеса. Встречи представляют собой сочетание групповой и индивидуальной работы. Компании-участницы разделены по группам с учетом специфики их деятельности. На занятиях решаются такие наиболее важные вопросы, как анализ рынка и разработка маркетинговой концепции, построение инфраструктуры компании, а также подготовка презентации для потенциальных инвесторов на следующих этапах развития.

2. Индивидуальная программа менторства. Некоторые бизнес-инкубаторы Австралии (SBMS³) и Азии (E. C. Digital Solution⁴) предлагают более свободную форму менторства. В процессе взаимодействия с наставником руководитель сам определяет, через какое время ему следует обратиться за консультацией. Консультации имеют индивидуальный характер, так как решаемые вопросы не всегда могут быть стандартизированы под формат. Процесс обучения заключается в решении бизнес-задач, с которыми сталкивается руководитель проекта. Он слушает советы, делает заметки, чтобы в дальнейшем применить полученные знания. По завершении каждой встречи совместно составляется план действий, который нужно будет выполнять в рамках процесса построения бизнеса и решения проблем. Настоятельно рекомендуется присутствие

ции. URL: <http://www.innovationtoolbox.com.au/>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

³ Small business mentor ingsservices [Электронный ресурс]: Сервис поддержки менторами малого бизнеса. URL: <http://www.sbms.org.au>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

⁴ E. C. Digital Solution [Электронный ресурс]: Продвижение стартап проектов. URL: <http://endorphine-concept.com/>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

на таких встречах всех совладельцев бизнеса во избежание недоразумений и недопонимания в дальнейшем сотрудничестве.

3. Ментор, инициирующий программу. Третий вариант менторства основан на том, что не инкубатор привлекает менторов для работы с резидентами, а ментор строит инкубатор, чтобы более полно помогать своим клиентам. Развитие талантливых идей и обеспечение начинающих предпринимателей нужными специалистами — основная задача. Помимо нее решаются вопросы социальной занятости небольшого города и остановки оттока юных инициаторов проектов (Флорида, США)⁵.

Перспектива развития инновационного бизнеса в настоящий момент — важное направление российской экономики. Зарубежная практика показывает, что можно использовать различные ресурсы для развития как процесса инкубирования, так и самих инновационных проектов. Одним из важнейших ресурсов является менторство. Зарубежный опыт взаимодействия менторов и команд проектов достаточно разнообразен, однако в России такая практика большая редкость. Именно поэтому необходимость разработки системы менторства для России актуальна и сопряжена с решением следующих задач: четкое определение критериев для привлекаемых менторов, система мотивации, контроль взаимодействия и др.

Менторство — важнейший ресурс предпринимательства, особенно в проектах, базирующихся на инновациях. Это объясняется рядом причин, самая существенная из которых состоит в том, что большинство малых бизнесов инициируется и управляется на ранних стадиях специалистами, имеющими техническое образование и опыт. Обычно малые инновационные бизнесы создаются изобретателями и генераторами техноло-

гий, ставящими цель монетизировать свои разработки и идеи.

Проблема в том, что эти специалисты не располагают в подавляющем числе случаев базисными знаниями в области управления и ведения бизнеса. Для многих из них такие понятия, как бизнес-модель, стоимостная оценка предложения, сегментация рынка, рыночная и технологическая валидация, целевой рынок и другие фундаментальные компоненты бизнеса, являются неизвестными или малоизвестными категориями. Не говоря уже о такой важнейшей величине, как рыночная стоимость бизнеса, которая рассматривается частными инвесторами при принятии решений об инвестициях. Или корпоративная структура бизнеса, которой отводится важное место на самых ранних стадиях инновационных проектов.

Итак, менторство является одним из ключевых факторов, определяющих успешное развитие предпринимательских проектов. Ввиду чрезвычайной важности малого бизнеса для развития экономики, создания рабочих мест и решения многих социальных задач государственным организациям необходимо активно участвовать в создании и финансировании институтов менторства. Схема возможного взаимодействия участников инновационного процесса представлена на рис. 2.

Формирование пула менторов

Для того чтобы понять потребность команд проекта в менторстве, в нашем исследовании проводилось полуструктурированное интервью с резидентами бизнес-инкубатора (были опрошены 17 руководителей компаний-резидентов ГУ «НИБИ»). Респонденты давали оценку критериям факторов, характеризующих ментора, а также распределяли данные факторы по их значимости для команды.

На основе проведенного исследования установлено, что институт взаимодействия ментора и команды проекта лучше строить

⁵ Bradenton herald editorial / «Business incubator, mentoring project both hold promise for Bradenton's future» / URL: www.bradenton.com, свободный (дата обращения 3.11.13).



Рис. 2. Схема взаимодействия менторов, команд проектов и специалистов бизнес-инкубатора

Fig. 2. Interaction scheme of mentors, project teams and business incubator specialists

на основе финансирования из государственных источников, что дает возможность оказывать услуги предпринимателям на безвозмездной основе. Это очень важно, так как услуги становятся доступнее. Они включают в себя следующие основные виды поддержки инновационных бизнесов:

- менторство — главное направление;
- тренинг;
- сотрудничество предпринимателей и частных инвесторов.

На начальной стадии после обращения владельца бизнеса за поддержкой следует определить уровень его знаний в области инновационного предпринимательства. Если предприниматель, будучи техническим специалистом, не располагает базисными знаниями в области управления, то ему может быть предложено пройти тренинг. На следующей стадии следует назначить ментора из числа группы экспертов, насчитывающей определенное число специалистов. Сочетание тренинга, коучинга и менторства позволяет быстро и эффективно помогать начинающим предпринимателям.

Исходя из роли и функций менторов, а также основываясь на результатах ис-

следования, целесообразно использовать специальные критерии по подбору менторов. Для этого необходимо составить своеобразный каталог менторов, в котором должны быть расписаны все критерии того или иного наставника, чтобы команда могла сама понять, к какому ментору ей стоит обращаться.

Управляющая компания должна контролировать процесс взаимодействия менторов и команд проектов, а также регулировать поток команд к менторам. Это позволит стабилизировать его в зависимости от занятости ментора и пожеланий команд проектов. Алгоритм формирования пула менторов представлен на рис. 3.

В ходе исследования были выявлены критерии алгоритма по формированию пула менторов. Анализ критериев, которым должен отвечать ментор, показал, что основные характеристики ментора при его принятии в различные программы инкубирования проектов охватывают семь основных областей:

- 1) образование;
- 2) опыт;
- 3) возраст;
- 4) количество консультаций;



Рис. 3. Алгоритм формирования пула менторов

Fig. 3. The algorithm for generating a pool of mentors

- 5) степень вовлеченности в процесс;
- 6) статус ментора в настоящий момент;
- 7) результаты в бизнесе.

В ходе проведения интервью авторами были выявлены наиболее важные критерии при формировании пула менторов, а также

предпочтительность вариантов данных критериев.

Согласно результатам исследований наиболее важный фактор при выборе ментора — опыт, а наименьшие по значению критерии — возраст и образование ментора.

При поиске ментора слабое значение фактора возраста является положительным, если резиденты инкубатора действительно способны общаться с ментором любого возраста, прислушиваться к его мнению и выражать достаточный уровень уважения. Однако существует опасность, что респонденты не до конца осознают сложность и специфику работы с менторами разных возрастов, в таком случае процесс работы с наставником может сильно усложниться.

Пренебрежение критерием образования упрощает процедуру поиска ментора. Стоит отметить, что малое значение данного фактора может обуславливаться тем, что в современном мире существует много историй успешного ведения бизнеса молодыми людьми.

В ходе исследования также установлено, что степень вовлеченности ментора в бизнес и результаты его деятельности имеют практически одинаковое значение. Это означает, что тем резидентам, которые нацелены на качественное взаимодействие с ментором и которым важен его вклад в бизнес, необходимо понимать, каких результатов добился ментор и чего стоит ожидать от дальнейшего сотрудничества с ним.

Рассмотрим каждый фактор оценки ментора и их возможные вариации.

Образование

Как показало исследование, большинство опрошенных считает, что экономическое образование — наилучший вариант образования ментора. Техническое образование лишь немного уступает в популярности при ответах. При оценке данного фактора ментора резиденты инкубатора отмечали, что экономическое образование ментора будет важным конкурентным преимуществом для тех команд, где инициатором проекта является разработчик технологии.

По мнению респондентов, человек, который хорошо разбирается в технической стороне вопроса, не всегда может правильно оценить ситуацию на рынке и разработать

стратегию развития. Безусловно, в инновационных проектах часто отсутствуют профессиональные управленцы, и у технических специалистов не всегда хватает бизнес-знаний, чтобы хорошо подготовить проект к инвестированию и к выводу на рынок. Многие считают, что достаточно создать некий продукт или технологию, и его сразу будут покупать. На самом деле в большинстве случаев это не совсем так.

С другой стороны, техническое образование ментора способствует лучшему пониманию технологии, используемой в проекте, а также позволяет использовать знания ментора в данной области для критической оценки. А если проект требует создания экспериментального образца, его испытания и выпуска первой партии, то вследствие слабо развитой инфраструктуры поддержки инновационных проектов различными ресурсами помощь ментора может оказаться незаменимой для развития проекта.

Респонденты отметили, что ментор с гуманитарным образованием менее предпочтителен для резидентов инкубатора. Это объясняется несколькими причинами.

Во-первых, люди с техническим образованием лучше находят решения тех или иных задач. Как показало исследование, инициаторы проекта часто сталкиваются с непредвиденными проблемами, и в этот момент им нужна помощь человека, способного не только проанализировать ситуацию и поделиться опытом, но и вывести логичное решение из существующих проблем либо обозначить направление действий по решению определенных задач.

Во-вторых, многие опрошиваемые указывали на то, что их проекты являются технологическими. И для понимания ситуации на рынке или развития проекта в целом необходимы хотя бы базовые знания технической стороны вопроса. У человека с гуманитарным образованием не всегда есть время и возможность вникать в техническую суть проекта.

В-третьих, при получении технического образования у человека формируется определенный алгоритм мышления, позволяющий быстрее решать поставленные вопросы, вникать в суть проектов, легче понимать другие дисциплины, технологию.

Опыт

Наиболее важным критерием при выборе ментора респонденты считают успешный опыт ведения бизнеса. Это значит, что резиденты инкубатора не заинтересованы в менторе, не имеющем опыта в интересующей их сфере бизнеса. Также это свидетельствует о том, что деятельность большинства компаний — резидентов бизнес-инкубатора не имеет прорывного характера, т. е. компании работают в тех областях, где инновации — не самое главное. Это подтверждается и тем, что важность отрицательного опыта ведения бизнеса не намного уступает важности наличия успешного опыта в смежной сфере деятельности. При поиске ментора данный фактор играет важную роль, так как найти ментора со схожим бизнесом гораздо труднее, особенно если бизнес имеет определенную специфику или является прорывным и инновационным.

Важно, что опрошенные резиденты бизнес-инкубатора оценили значение фактора отрицательного опыта в смежной сфере деятельности почти в два раза меньше, чем значение фактора успешного ведения бизнеса. Хотя ошибки в определенной сфере деятельности помогают ментору в организации обучения, передаче опыта начинающему предпринимателю и показывают, где лучше всего проявить бдительность. Также наличие положительного и отрицательного опыта позволяет предложить несколько вариантов действий по избеганию или преодолению проблем.

Возраст

Резиденты инкубатора отметили, что им легче общаться с менторами в возра-

сте от тридцати до сорока лет. Чем больше возраст ментора, тем менее охотно резиденты готовы работать с ним. При этом менторы в возрасте до тридцати лет менее популярны, чем менторы в возрасте от сорока до пятидесяти лет. Таким образом, среди опрошенных резидентов бизнес-инкубатора возраст менторов от тридцати до пятидесяти лет наиболее предпочтителен. Результаты опроса имеют нормальное распределение с наивысшей точкой в области от тридцати до сорока лет. Учитывая этот фактор и возраст респондентов, можно увидеть зависимость, объясняющую полученные ответы. Стоит заметить, что возраст большинства опрошенных еще не достиг тридцати лет, следовательно, можно интерпретировать полученные результаты таким образом: инициаторы проекта хотят видеть в роли ментора мудрого, опытного человека, который был бы старше их. При этом они хотят уменьшить разницу в возрасте до минимума, чтобы избежать недопонимания или отсутствия общих интересов.

Консультации

Вопрос о времени, которое ментор должен потратить на проект, особенно актуален для инициаторов.

Как показало исследование, почти половина опрошенных резидентов инкубатора предпочитают, чтобы консультации с менторами были короткими, однако достаточно частыми.

Многие отмечали, что это необходимо для своевременного решения в тех или иных ситуациях, а также для постоянного контроля. Экономическая ситуация достаточно нестабильна, а поэтому надо быть постоянно готовыми к изменениям.

Те команды, которые предпочитают варианты редких, но длительных консультаций, отмечали, что такой способ взаимодействия с ментором поможет тщательно проработать существующие вопросы, а также более серьезно подготовиться к будущим встречам.

Стоит также отметить, что 35% опрошенных так или иначе предлагали комбинировать варианты консультаций с ментором. В подобных предложениях преобладал вариант с длительными консультациями в начале сотрудничества с ментором для лучшего понимания ситуации в целом и улучшения взаимопонимания. В дальнейшем варианты расходились: некоторым было достаточно коротких консультаций, другие предлагали решать вопрос о времени консультаций в зависимости от ситуации, третьи же предлагали устраивать встречи с ментором приблизительно в тот момент, когда случается непредвиденная ситуация, требующая срочного вмешательства.

Вовлеченность

Как показало исследование, большинство резидентов бизнес-инкубатора предпочитают, чтобы время, проведенное с ментором, было потрачено на определение направления деятельности проекта, слабых сторон проекта, а также на более глубокий анализ рыночной ситуации.

Это свидетельствует о том, что команда проекта не до конца уверена в верности своих действий, и им нужен опытный человек, который точно укажет направление дальнейшего развития. При нынешней нестабильной ситуации на рынке такой подход к развитию проекта имеет свои плюсы, однако следует помнить, что осторожность иногда чревата слишком медленным развитием предприятия, а конкуренты вполне могут этим воспользоваться.

Статус ментора

Статусом наставника обусловлено количество времени, которое он сможет потратить на тот или иной проект, иногда точность прогнозов, а также актуальность его знаний и опыта.

Резиденты бизнес-инкубатора оценили, что наиболее предпочтительный статус ментора — либо действующий предприни-

матель, либо бизнес-консультант с опытом в предпринимательской деятельности.

Иными словами, выбор респондентов связан с теми менторами, которые так или иначе имеют практический опыт, поскольку теоретические знания не всегда применимы в конкретной жизненной ситуации.

Достижения ментора в бизнесе

Исследование показало, что большинство резидентов инкубатора предпочитают, чтобы ментор имел в собственности средний бизнес, так как он достаточно мобильный, способен быстро развиваться, с другой стороны, не слишком неустойчив на рынке и не требует постоянного внимания, как малый бизнес. Большинство респондентов оценивают масштабность своего проекта в рамках среднего бизнеса.

Также подавляющее большинство опрошенных высказывало пожелание, чтобы ментор имел в собственности (на данный момент или в прошлом) все три вида бизнеса — от малого до крупного. Это, по их мнению, поможет более точно просчитать перспективы развития проекта и определить основное направление деятельности.

Заключение

Результаты проведенного исследования показали, что для работы с командами проектов ментор должен обладать следующими качествами:

- экономическое или техническое высшее образование;
- успешный опыт ведения бизнеса;
- возраст от 30 до 50 лет (критерий является наименее значимым, и его несоблюдение при совпадении остальных критериев аннулируется);
- возможность уделять команде проекта много времени в начале сотрудничества и небольшое количество времени при последующих частых встречах;

- умение определять основные направления деятельности компании;
- действующий предприниматель либо консультант с успешным опытом предпринимательской деятельности;
- наличие в собственности либо опыт владения средним бизнесом.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. У команд инновационных проектов существует потребность в новом виде помощи в развитии проектов.

2. Для 2/3 команд наиболее востребованными являются услуги по продвижению компании, для 43,3% — услуги продвижения продукта компании. Зарубежный опыт показывает, что данные проблемы решаются путем взаимодействия команды проекта с ментором.

3. У команд проектов есть четкие представления о том, какое взаимодействие должно быть с ментором и какую помощь они хотят получить.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по формированию пула менторов для ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор». Для этого в работе систематизированы существующие теоретические данные, проведен анализ практического опыта взаимодействия менторов и команд проекта и результаты опроса респондентов «Нижегородского инновационного бизнес-инкубатора».

Разработанный алгоритм создания пула менторов может быть использован для организации программы менторства в ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор» и в других бизнес-инкубаторах области и России. Предложенный алгоритм может оказать положительное влияние на процесс развития инновационных проектов и улучшить процесс инкубирования инновационных проектов, решая следующие проблемы:

- отсутствие необходимых компетенций у команд проекта (технических, экономических, управленческих и т. д.)

- малый опыт команд проектов в продвижении собственного бизнеса и производимых товаров или услуг;

- отсутствие необходимых связей для поддержки развития проекта;

- нехватка необходимых компетенций у специалистов бизнес-инкубатора.

Проведенное исследование показало, что развитие системы взаимодействия ментора и команды проекта выгодно не только для отдельно взятого бизнес-инкубатора, но и для всего процесса развития инновационных проектов.

Список литературы

1. Александровский С. В., Бутрюмова Н. Н., Назаров М. Г. Барьеры развития инновационного предпринимательства в Нижегородской области // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2011. № 46. С. 21–33.
2. Грищева К. Д. Менторство в процессе коммерциализации инновационных проектов: магистерская дисс. URL: <http://www.hse.ru/edu/vkr/?id=124228723> (дата обращения 10.05.2015).
3. Состояние и перспективы развития программ наставничества для малого бизнеса в России. URL: <http://nastavnichestvo.su/> (дата обращения 10.10.2015).
4. Хомич М. Менторство в России: быть или нет // RusBase. 2014. 30 ноября.
5. Australian institute of commercialization. [Электронный ресурс]: Австралийский институт коммерциализации. URL: <http://www.innovationtoolbox.com.au/> (дата обращения 10.05.2015).
6. Bradenton herald editorial / «Business incubator, mentoring project both hold promise for Bradenton's future». URL: www.bradenton.com (дата обращения 03.11.13).
7. Е. С. Digital Solution. [Электронный ресурс]: Продвижение стартап-проектов. URL: <http://endorphine-concept.com/> (дата обращения 10.05.2015).
8. Small businessmentoring services. [Электронный ресурс]: Сервис поддержки менторами малого бизнеса. URL: <http://www.sbms.org.au/> (дата обращения 10.05.2015).
9. The US small business administration. [Электронный ресурс]: Администрация поддержки малого бизнеса в Соединенных Штатах. URL: <http://www.sba.gov/> (дата обращения 10.05.2015).

References

1. Aleksandrovskii S. V., Butryumova N. N., Nazarov M. G. Bar'ery razvitiya innovatsionnogo predprinimatel'stva v Nizhegorodskoi oblasti [Barriers of innovation entrepreneurship development in Nizhny Novgorod region]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, 2011, no. 46, pp. 21–33.
2. Australian institute of commercialization. Available at: <http://www.innovationtoolbox.com.au/> (accessed 10.05.2015)

3. Bradenton herald editorial. Business incubator, mentoring project both hold promise for Bradenton's future. Available at: www.bradenton.com (accessed 03.11.13).
4. E. C. *Digital Solution*. Available at: <http://endorphine-concept.com/> (accessed 10.05.2015)
5. Grishcheva K. D. *Mentorstvo v protsesse kommersializatsii innovatsionnykh proektov* [Mentorship in the process of innovation projects commercialization]. Available at: <http://www.hse.ru/edu/vkr/?id=124228723> (accessed 10.05.2015).
6. Khomich M. *Mentorstvo v Rossii: byt' ili net* [Mentorship in Russia: to be or not to be]. Available at: <http://rusbase.com/opinion/mentorstvo-v-rossii-byt-ili-net/> (accessed 30.11.2015).
7. *Small business mentoring services*. Available at: <http://www.sbms.org.au/> (accessed 10.05.2015).
8. *Sostoyanie i perspektivy razvitiya programm nastavnichestva dlya malogo biznesa v Rossii* [Current state and trends of small enterprises mentorship program development in Russia]. Available at: <http://nastavnichestvo.su/> (accessed 10.10.2015).
9. *The U. S. small business administration*. Available at: <http://www.sba.gov> (accessed 10.05.2015).

N. Shubnyakova, National Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia, nshubnyakova@hse.ru

V. Rozhdestvensky, National Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia, victor_nn@mail.ru

Innovation projects incubation and mentorship program

The Russian project has more difficulties with the search of a good mentor than investments. There is a small quantity of successful entrepreneurs, who built their own business and are ready to share their experience not only through the TV, but directly with a certain project team.

The article considers the foreign experience of mentor and project team cooperation, identifies the main areas and features of this cooperation. A survey among the residents of the Nizhny Novgorod Innovation Business Incubator revealed the principal characteristics of a mentor and criteria the mentor has to match. The author developed an algorithm of forming a mentoring pool that includes five main steps. The offered algorithm may have a positive impact on the innovation projects development process and improve the innovation projects incubation process, solving following problems:

1. a lack of a necessary expertise of a project team.
2. a little experience of a project team in the sphere of promoting their own business and producing goods and services.
3. a lack of necessary contacts for promoting the project.
4. a lack of necessary expertise of business incubator specialists.

The results of conducted research show the qualities the mentor has to have in order to work with project teams. They are following:

- High education in economics or mechanics
- best practices in business
- age of 30–50 years old (the criteria is least of all and may not count at all in the case if other criterion are matched)
- an ability to spend a lot of time with the team in the beginning of a cooperation and less time during follow-up meetings.
- a skill to determine the main directions of company's activity.
- an acting businessmen or a consultant with best practices of entrepreneurship.
- owning or the experience of owning mid-sized business.

Keywords: mentor, mentor characteristics, project development, mentoring program.

About authors:

N. Shubnyakova, *PhD in Economic*

V. Rozhdestvensky, *PhD in Technique*

For citation:

Shubnyakova N., Rozhdestvensky V. Innovation projects incubation and mentorship program. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 82–92 (in Russian).

Алетдинова А. А., канд. техн. наук, доцент Новосибирского государственного технического университета,
aletdinova@corp.nstu.ru

Трудовой потенциал работников как источник конкурентного преимущества

Статья посвящена концептуальным и методологическим подходам к формированию трудового потенциала работника. Реализованными задачами исследования можно назвать: анализ теоретических основ формирования трудового потенциала работников и выработку авторского видения его понятия и структуры; обоснование и идентификацию принципов структуризации и системности при формировании системы экономических показателей трудового потенциала работников; разработку системы показателей трудового потенциала работников и определение ключевых компетенций, которые обеспечиваются его составляющими; определение конкурентных преимуществ российских фрилансеров на основе анализа их трудового потенциала.

В структуре трудового потенциала автор выделяет составляющие: естественно-демографическую, социально-личностную, образовательно-квалификационную, сетевого взаимодействия, инновационно-интрапренерскую, условий социально-трудовых отношений.

Результативность использования трудового потенциала работников зависит от взаимодействия всех экономических агентов, его наращивание позволяет повысить конкурентоспособность трудовых ресурсов.

Ключевые слова: трудовой потенциал, идентификация принципов, структуризация, системность, система показателей, фрилансер.

Введение

Современное постиндустриальное общество характеризуется стремительным развитием научных знаний, информационных и коммуникационных технологий. Все это ставит качественно новые задачи перед российским экономическим сообществом. Повышение результативности управления трудовым потенциалом во всех регионах страны составляет одну из важнейших задач социально-экономического развития хозяйственного комплекса России.

Актуальность исследования

Субъекты хозяйственной деятельности, желая добиться конкурентного преимущества, стремятся не только достичь повышения производительности труда, но и обеспечить основу для долгосрочного экономического роста.

Развитие мировой экономики показывает, что снижается эффективность традиционных ресурсов общества, а сроки и скорость перехода к инновационному типу экономики зависят прежде всего от реализации потенциала трудовых ресурсов и приращения этого потенциала вследствие развития сетевого взаимодействия.

Субъекты хозяйствования видят движущую силу долгосрочного экономического роста в приращении знаний, квалификации, а главное — компетенций своих работников. Именно поэтому трудовой потенциал можно рассматривать как пополняемый источник развития субъектов хозяйствования и двигатель научно-технического прогресса.

Особенности подходов к понятию трудового потенциала

В теории экономики труда существуют различные трактовки понятия трудово-

го потенциала работников, это объясняется большим разнообразием природы, сущности и содержания социально-экономических объектов, особенностей и условий их использования. Самая простая — в отождествлении его с рабочей силой в работах Я. А. Павлова, А. И. Татаркина [Павлов, 1977; Татаркин, 1990].

Анализ научных публикаций Е. С. Судаковой, В. Л. Светличной, В. М. Гриньовой, Г. И. Писаревской, П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина, Т. П. Варны, В. М. Масловой, Н. Карпухина, И. С. Масловой, Н. И. Шаталовой, С. Г. Радько, А. И. Тяжова, Л. В. Трункиной, К. В. Круминой, М. И. Бухалкова, М. П. Гараниной, О. А. Бабординой, В. Ф. Потуданской, Т. В. Богданчиковой, Н. Р. Позднеевой, Д. В. Хакимовой, С. Д. Кукиной, Б. М. Генкина, В. Рязанцевой, В. В. Фаузер, Е. В. Климашевской, О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олесюк позволил автору выделить следующие подходы к понятию трудового потенциала отдельного работника или группы работников, выделенных по определенному признаку:

- относительный;
- совокупный;
- системный;
- ретроспективный [Бухалков, 2005; Варна и др., 2003; Генкин, 2008; Гриньова, 2012; Карпухин, 1998; Крумина, Трункина, 2012; Кукина, 2010; Позднеева, 2014; Потуданская, 2008; Радько, 2007; Рязанцева, 2014; Светличная, 2012, 2014; Судакова, 2014; Тяжов, 1996; Шаталова, 2003; Фаузер, 2004; Федонін и др., 2004; Орехова, 2015].

Исследователи Е. С. Судакова, В. Л. Светличная, В. М. Гриньова, Г. И. Писаревська, П. Э. Шлендер, Ю. П. Кокин, Т. П. Варна, Ю. П. Кокин, В. М. Маслова, Д. Н. Карпухин, И. С. Маслова, Н. И. Шаталова и др. применили относительный подход, рассматривая эту категорию как меру имеющихся ресурсов и возможностей, степень возможного участия работников, предельную величину участия, интегральную характеристику способности к труду [Варна и др., 2003; Гриньова,

2012; Карпухин, 1998; Светличная, 2012; Судакова, 2014; Шаталова, 2003]. В. М. Гриньова, Г. И. Писаревська предлагают еще и второй подход, названный автором совокупным [Гриньова, 2012]. Этих авторов поддерживают С. Г. Радько, А. И. Тяжов, Л. В. Трункина, К. В. Крумина, М. И. Бухалков, М. П. Гаранина, О. А. Бабордина, В. Ф. Потуданская, Т. В. Богданчикова, Н. Р. Позднеева, Д. В. Хакимова, С. Д. Кукина, Б. М. Генкин [Бухалков, 2005; Генкин, 2008; Крумина, Трункина, 2012; Кукина, 2010; Позднеева, 2014; Потуданская, 2008; Радько, 2007; Тяжов, 1996]. Они определяют трудовой потенциал как совокупность физических и духовных качеств человека, его совокупную способность, комбинацию знаний, навыков, личностных и психофизических характеристик.

Другая группа авторов, И. В. Рязанцева, В. В. Фаузер, рассматривает трудовой потенциал работника, конкурентоспособного специалиста как сложную систему, обладающую рядом свойств [Рязанцева, 2014; Фаузер, 2004].

О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олесюк останавливаются на свойстве динамичности этой категории, необходимости определения трудовых возможностей в настоящем и будущем [Федонін и др., 2004]. На наш взгляд, авторы используют ретроспективный подход.

Анализ трактовок понятия «трудовой потенциал» работника, персонала, конкурентоспособных специалистов показал, что нет единого мнения при формировании понятийного аппарата. Можно выделить относительный, совокупный, системный и ретроспективный подходы.

Реализация принципов структуризации и системности при формировании системы экономических показателей трудового потенциала

По мнению автора, любой потенциал (по своему определению) содержит в себе возможности и способности к реализации.

Таким образом, трудовой потенциал работников — это его возможность использовать свои ресурсы с максимальным синергетическим эффектом для накопления человеческого капитала. Эти ресурсы могут быть как востребованы обществом, так и нет, частично использованы или не использованы.

Г. Б. Клейнер рассматривает потенциал как условную категорию, структура которой зависит от динамики рыночной среды [Клейнер, 2003]. По мнению автора, на нее влияют также цель и задачи исследования, поэтому исследователи выделяют различные компоненты трудового потенциала. Но при этом должны соблюдаться принципы системности и структуризации, обеспечивающие полноту описания объекта исследования и группировку экономических показателей по составляющим (недопустимо их отсутствие или дублирование).

Система показателей трудового потенциала — это открытая система. Она может изменяться за счет удаления или добавления каких-то показателей. Экономические показатели трудового потенциала могут рассчитываться по данным статистической от-

четности, Госкомстата, экспертным оценкам и результатам анкетирования.

Объединение показателей всех составляющих формирует совокупность экономических показателей трудового потенциала (рис. 1). Подходов к оценке уровня трудового потенциала, как и его составляющих, очень много. На наш взгляд, удобнее всего использовать интегральный показатель, рассматривающий меру достижения эталонного значения, позволяющий оценивать любые типы показателей в одной системе.

Идентификация принципов формирования системы показателей в работах исследователей показала, что все придерживаются принципа структуризации, но говорить о полноте описания чаще всего затруднительно (табл. 1). Это можно объяснить сложностью расчетов, отсутствием данных в статистической отчетности или невозможностью проведения анкетирования и экспертных оценок.

Н. А. Горьковенко выделяет только две составляющие в трудовом потенциале работника. Это психофизиологический потенциал, состоящий из способностей человека, здоровья, выносливости, работоспособ-

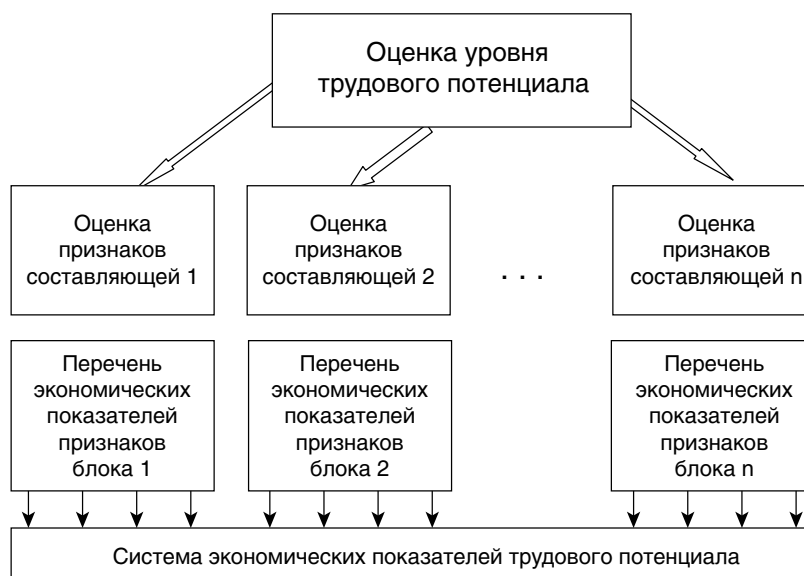


Рис. 1. Формирование оценки уровня трудового потенциала

Fig. 1. The formation of assessing the level of labour potential

Таблица 1. Идентификация принципа структуризации и системности при формировании системы экономических показателей трудового потенциала в исследованиях ученых

Table 1. Scientific research review of the structure and consistency principle identification in the system of economic indicators showing the labor potential

Исследователи	Составляющие трудового потенциала	Идентификация принципов	
		системности	структуризации
Персонала			
Л. В. Трункина, К. В. Крумина, Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов [Волгин, Одегов, 2003; Крумина, Трункина, 2012]	Демографическая Технико-технологическая Организационная Отраслевая Социально-экономическая Социально-психологическая Личностно-индивидуальная Информационно-коммуникативная	+	+
Л. В. Смолюк [Смолюк, 2008]	Физическая Социально-психологическая Интеллектуальная Квалификационная Культурно-моральная Инновационная	—	+
Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова [Одегов, Никонова, 2010]	Профессионально-квалификационная Психофизиологическая Творческая Мотивационная Моральная	—	+
Работника			
Н. А. Горьковенко [Горьковенко, 2013]	Психофизиологическая Мотивационная	—	+

ности, и мотивационный потенциал, включающий отношение к труду, стаж работы по специальности, способность к профессиональному росту [Горьковенко, 2013]. Такая система составляющих неполная, в ней отсутствуют условия, полученная квалификация, информационная и инновационные составляющие, необходимые для реализации потенциала. Она больше напоминает совокупность характеристик работника.

По мнению автора, внешняя среда оказывает влияние на структуру трудового потенциала. Она должна отражать особенности сетевой экономики и переход на инновационный путь развития, поэтому автор выделяет составляющие: естественно-де-

мографическую, социально-личностную, образовательно-квалификационную, сетевого взаимодействия, инновационно-инtrapренерскую, условий социально-трудовых отношений. В рассмотренных выше работах сетевое взаимодействие встречается только у Л. В. Трункиной, К. В. Круминой, Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова [Трункина, Крумина, 2012; Волгин, Одегов, 2003]; инновационная компонента — у Л. В. Смолюк [Смолюк, 2008]. Вместе эти составляющие в исследованиях не выделены.

На основе экспертных оценок отобраны наиболее значимые показатели трудового потенциала работников, они сгруппированы в соответствии с его структурой (табл. 2).

Таблица 2. Группировка показателей трудового потенциала и определение ключевых компетенций
Table 2. The grouping of labor potential indicators and identify the key competencies

Составляющие трудового потенциала	Группы показателей индивидуума	Ключевые компетенции
Естественно-демографическая	Предполагаемой продолжительности жизни	Участие в профилактике и лечении заболеваний Знание экологического нормирования, трудового законодательства, требований к условиям труда Владение планированием рабочего графика
	Здоровья и условий труда	
	Использования рабочего времени	
Социально-личностная	Повышения общего уровня культуры, гражданского самосознания	Умение формировать систему общечеловеческих ценностей Социальная ответственность Владение правилами этикета Толерантность
	Индивидуальные характеристики	
Образовательно-квалификационная	Образования индивидуума	Умение решать профессиональные задачи Наличие знаний, необходимых для трудовой деятельности
	Квалификации индивидуума	
	Развития индивидуума	
Сетевого взаимодействия	Мобильности индивидуума	Свободное владение информационно-коммуникационными технологиями Коммуникабельность Умение анализировать и отбирать необходимую информацию Высокая скорость взаимодействия
	Адаптивности индивидуума	
Инновационно-интрапренерская	Склонности к интрапренерской деятельности	Способность генерировать инновационные идеи Обладание предпринимательскими способностями Осознание значимости непрерывного самообразования и саморазвития
	Склонности к инновационной деятельности	
	Наличия коммуникативных способностей, творческой активности	
Условий социально-трудовых отношений	Наличие самомотивации	Знание и возможность использования своих прав в области социально-трудовых отношений Умение использовать комплекс по разрешению конфликта
	Социальной защиты населения	
	Использования информационно-методических инструментов	
	Обеспечения сетевой информацией	

Максимальное значение уровня каждой составляющей обеспечивает работников компетенциями, а следовательно, позволяет им быть конкурентоспособными на рынке труда.

Необходимо отметить, что выбранная структура трудового потенциала подходит для любого субъекта хозяйствования, отличие выразится только в экономических

показателях, которые можно определить на основе экспертных оценок.

Особенности трудового потенциала фрилансеров

Автором проведен анализ основных сайтов трудовых интернет-бирж, который показал, что фрилансерами в основном работа-

Таблица 3. Общая характеристика респондентов

Table 3. General characteristics of respondents

№	Характеристика	Значение, описание
1	Название вуза, который закончили респонденты	НГУ, НГТУ
2	Средний стаж работы фрилансером	3,3 года
3	Средний возраст	27,7 лет
4	Количество одновременно выполняемых заказов	1,34 ед.
5	Средняя максимальная продолжительность отсутствия проектов	14,5 дней
6	Доля респондентов, желающих выйти на постоянную работу	2,46%

ют мужчины (77,95%) на основе временных трудовых договоров. Наиболее представлены предложения на рынке труда в сферах: веб-дизайна, IT и программирования, маркетинга и рекламы, графического дизайна, разработки сайтов, дизайна и арт, переводов и работы с текстами, аутсорсинга и консалтинга.

Автором проведено социологическое исследование фрилансеров, в опросе приняли участие 325 респондентов — выпускников Новосибирского государственного университета и Новосибирского государственного технического университета (табл. 3).

Количество одновременно выполняемых заказов сильно зависит от сферы занятости и их размера. Корреляция между продолжительностью отсутствия проектов и стажем работы фрилансеров прямая, составляет 0,83, что говорит о большой взаимосвязи.

Объем выборки недостаточен для оценки уровня трудового потенциала фрилансеров в России, но позволяет проанализировать сильные и слабые его составляющие (табл. 4).

Предполагаемая продолжительность жизни — статистический показатель, определяемый при рождении, в качестве эталонного при расчете среднего уровня выбрано максимальное значение из имеющихся. Показатели здоровья и условий труда выражены показателями заболеваемости, количеством случаев инвалидности, проведения профилактических осмотров, длительности

работы за компьютером. Средний уровень значения этой группы показателей составил 0,51. Это можно объяснить отсутствием профилактических мероприятий, неограниченной продолжительностью работы за компьютером.

Группа показателей использования рабочего времени состоит из средней длительности рабочего дня (ненормированного у фрилансеров) и средней продолжительности времени по больничным листам (которую достаточно сложно посчитать, так как они почти не оформляются). Выполнение заказов часто происходит дома. Фрилансеры, самостоятельно планируя свой рабочий график, стараются выделить в нем время на лечение, но большой объем работы заставляет их его ограничивать. По анкетным данным, 92,3% респондентов не чаще трех раз в год выделяют такое время, что можно объяснить не хорошим состоянием здоровья, а их большой загруженностью. Следовательно, можно говорить о низком уровне использования рабочего времени в аспекте трудового потенциала.

Повышение общего уровня культуры, гражданского самосознания включает частоту участия в общекультурных мероприятиях. Значение этого показателя у респондентов очень низкое, так как оно носит хаотичный характер, огромное влияние на выбор и посещение оказывает семья (на втором месте — друзья), а не работодатель. Индивидуальная характеристика

Таблица 4. Средний уровень значений показателей составляющих трудового потенциала

Table 4. The average values of indicators of labour potential

Составляющие	Группы показателей трудового потенциала фрилансера	Оценка среднего уровня значений показателей
Естественно-демографическая	Предполагаемой продолжительности жизни	0,89
	Здоровья и условий труда	0,51
	Использования рабочего времени	0,34
Социально-личностная	Повышения общего уровня культуры, гражданского самосознания	0,21
	Индивидуальные характеристики	0,87
Образовательно-квалификационная	Образования	0,95
	Квалификации	0,91
	Развития	0,89
Сетевого взаимодействия	Мобильности индивидуума	0,98
	Адаптивности индивидуума	0,98
Инновационно-интрапренерская	Склонности к инновационной деятельности	0,94
	Склонности к интрапренерской деятельности	0,78
Условий социально-трудовых отношений	Наличия самомотивации	0,94
	Социальной защиты населения	0,48
	Кадровой политики (в случае заключения контракта)	0,64
	Использования информационно-методических инструментов	0,92
	Обеспечения сетевой информацией	0,98

одна — возраст. Как уже отмечалась, его среднее значение у респондентов 27,7 лет, о какой-то преемственности и наставничестве говорить не приходится. Образовательно-квалификационная составляющая характеризуется высоким уровнем, так как респонденты имеют высокий уровень образования, постоянно повышают свою квалификацию, а высокая конкуренция на рынке вынуждает их характеризовать себя различными рекомендациями, наградами и свидетельствами.

Фрилансеры отличаются высокой трудовой мобильностью. Специфика их деятельности обуславливается работой с новыми людьми с разными потребностями. Это обес-

печивает им и высокую адаптивность под постоянно меняющиеся условия. Уровень инновационно-интрапренерской составляющей высокий. Разработка фрилансерами новых проектов ведет к появлению инноваций. Интрапренерская деятельность характеризует не просто создание инноваций, но и предпринимательские способности, которые у респондентов достаточно высоки.

Условия социально-трудовых отношений задаются показателями наличия самомотивации, использования информационно-методических инструментов, обеспечения сетевой информацией (которые имеют высокий уровень); кадровой политикой (в случае заключения контракта) и социальной

защитой населения (значение которого зависит от политики государства в социальной сфере).

Это исследование позволяет выделить факторы, формирующие конкурентоспособность фрилансеров и резервы для наращивания их трудового потенциала.

Заключение

Таким образом, автором выделены подходы к понятию трудового потенциала отдельного работника или группы работников: относительный, совокупный, системный, ретроспективный. Обоснованы принципы структуризации и системности, необходимые для формирования системы экономических показателей трудового показателя. Проведена их идентификация в работах различных авторов. Если принцип структуризации реализуется во всех рассмотренных исследованиях, то системности — только у Л. В. Трункиной, К. В. Круминой, Н. А. Волгиной, Ю. Г. Одегова, что характеризует сложность полноты описания трудового потенциала.

Автором предложена структура трудового потенциала, состоящая из составляющих: естественно-демографической, социально-личностной, образовательно-квалификационной, сетевого взаимодействия, инновационно-интрапренерской и условий социально-трудовых отношений. Она универсальна для любого субъекта хозяйствования. При этом обосновано выделение составляющих сетевого взаимодействия и инновационно-интрапренерской. Дана авторская группировка показателей трудового потенциала работников и определены ключевые компетенции, формирующиеся при максимальном значении уровня каждой составляющей. Проведенное исследование позволяет совершенствовать концептуально-методологические основы формирования трудового потенциала.

Практический раздел работы позволил выделить особенности трудового потенциа-

ла фрилансеров. Для этого автором проведен анализ сайтов трудовых интернет-бирж и анкетирование фрилансеров. Составляющими трудового потенциала фрилансеров, формирующими их высокую конкурентоспособность, можно назвать:

- образовательно-квалификационную;
- сетевого взаимодействия;
- инновационно-интрапренерскую.

Очевидно, что для повышения результативности использования трудового потенциала работников необходимы совместные усилия всех заинтересованных сторон: работников, руководителей, государства и общества. Приращение трудового потенциала, которым обладают в настоящее время субъекты хозяйственной деятельности, — основа для будущего экономического роста в условиях современной конкуренции.

Список литературы

1. Бухалков М. И. Управление трудовым потенциалом предприятия: монография. М.: Экономика и финансы, 2005. — 224 с.
2. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА, 2008. — 448 с.
3. Горьковенко Н. А. Мотивационный потенциал в структуре трудового потенциала работника // Economic development of the EU and CIS countries in globalization International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers. Bern: ISAE «Consilium», 2013. С. 141–144.
4. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. — 228 с.
5. Карлукхин Д. Н. Формирование и эффективное использование трудового потенциала // Вопросы экономики. 1998. № 6. С. 93–103.
6. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 31–56.
7. Кукина С. Д. Управление трудовым потенциалом предприятий региона как база в формировании качества трудовой жизни // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2010. № 1. С. 157–160.
8. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Альфа-Пресс, 2010. — 560 с.
9. Орехова С. В. Человеческий капитал как источник конкурентного преимущества // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 1 (49). С. 99–118.
10. Павлов Я. А. Трудовой потенциал работника: Вопросы теории и методологии. Кишинев: Истица, 1977. — 63 с.
11. Позднеева Н. А. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом // Науковед-

- ние. 2014. № 2 (21). URL: <http://elibrary.ru/download/39377114.pdf>
12. Потуданская В. Ф. Развитие трудовой и творческой активности работников в условиях предпринимательской деятельности: монография. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2008. — 208 с.
 13. Радько С. Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом. СПб.: Филиал изд-ва «Просвещение», 2007. — 318 с.
 14. Рязанцева И. В. Факторы конкурентоспособности специалистов в современных экономических условиях // Креативная экономика. 2014. № 1 (85). С. 3–8.
 15. Светличная В. Л. Формирование понятийного аппарата категорий кадрового и трудового потенциалы // Современные тенденции в экономике и управлении. 2012. № 17. С. 129–136.
 16. Судакова Е. С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации // Интернет-журнал «Науковедение», 2014. № 3 (22). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/159EVN314.pdf>
 17. Татаркин А. И. Социально-экономические условия формирования и использования трудового потенциала региона // Трудовой потенциал региона: проблемы формирования и использования. Свердловск: Издательство УрРАН, Институт экономики, 1990. С. 15.
 18. Трункина Л. В., Крумина К. В. Управление трудовым потенциалом: информационно-коммуникационный аспект // Российское предпринимательство. 2012. № 17 (25). С. 72–77.
 19. Тяжов А. И. Теоретические основы трудового потенциала и методология его исследования: Научные разработки по теме НИР «Трудовой потенциал человека и общества»; Костром. гос. пед. ун-т им. Н. А. Некрасова. Каф. экономики. Кострома, 1996. С. 8.
 20. Фаузер В. В. Человеческие ресурсы энергетического комплекса Республики Коми. Сыктывкар: Коми книжное издательство, 2004. 176 с.
 21. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М.: Юнити-Дана, 2003. — 399 с.
 22. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под. ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. М.: Экзамен, 2003. — 736 с.
 23. Экономика труда: учебник для студ. вузов, обуч. по спец. «Экономика труда» / Т. П. Варна, Ю. П. Кокин, В. М. Маслова и др.; под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. М.: Юрист, 2003. — 592 с.
 24. Федонін О. С., Репіна І. М., Олесьюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. — 316 с.
 25. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: автореф. дисс. ... канд. економ. наук. Харків, 2008. — 20 с.
 3. Fedon A. S., Repina, I. M. Olesiuk A. I. *Potencial predpriyatija: formirovanie i ocenka: Uchebnoe posobie* [The Potential of enterprise: formation and evaluation: textbook. manual]. Kyev, KHEV Publ, 2004. 316 p.
 4. Genkin B. M. *Jekonomika i sociologija truda* [Economics and sociology of labour]. Moscow, NORMA Publ., 2008. 448 p.
 5. Gor'kovenko N. A. *Motivacionnyj potencial v strukture trudovogo potenciala rabotnika* [Motivational resources in the structure of labour potential of the worker]. *Economic development of the EU and CIS countries in globalization International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers*. Bern, ISAE «Consilium», 2013, pp. 141–144.
 6. Grinova V. M. *Upravlinnya kadrovim potentsialom pidpriemstva* [Talent management enterprise]. Kharkiv. Vid. HNEU, 2012. 228 p.
 7. *Jekonomika truda: social'no-trudovye otnoshenija* [Labor Economics: labor relations]. Ed. by N. A. Volgin, Ju. G. Odegov. Moscow, Jekzamen Publ., 2003. 736 p.
 8. Karpuhin D. N. *Formirovanie i jeffektivnoe ispol'zovanie trudovogo potenciala* [The formation and effective use of labor potential]. *Voprosy jekonomiki*, 1998, no. 6, pp. 93–103.
 9. Klejner G. B. *Ot teorii predpriyatija k teorii strategicheskogo upravlenija* [From the theory of enterprise strategic management theory]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 2003, no. 1, pp. 31–56.
 10. Kukina S. D. *Upravlenie trudovym potencialom predpriyatij regiona kak baza v formirovanii kachestva trudovoj zhizni* [Management of labour potential of enterprises of the region as a base in forming the quality of working life]. *Jekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy*, 2010, no. 1, pp. 157–160.
 11. Odegov Ju. G. *Audit i kontrolling personala* [Audit and controlling of personnel]. Moscow, Al'fa-Press Publ., 2010, 560 p.
 12. Orekhova C. Human capital as a source of sustainable competitive advantage of the company: the problems of application. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 1 (49), pp. 99–118.
 13. Pavlov Ja. A. *Trudovoj potencial rabotnika: Voprosy teorii i metodologii* [Labour potential of the worker: problems of theory and methodology] Kishinev, Istica Publ., 1977. 63 p.
 14. Potudanskaja V. F. *Razvitie trudovoj i tvorcheskoy aktivnosti rabotnikov v uslovijah predprinimatel'skoj dejatel'nosti* [Development of labor and creative activity of workers in a business environment]. Omsk, Izd-vo OmGTU, 2008. 208 p.
 15. Pozdeeva N. A. *Povyshenie jeffektivnosti raboty predpriyatija na osnove sovershenstvovaniya upravlenija trudovym potencialom* [Increase of overall performance of the enterprise on the basis of improvement of management by labor potential]. *Science of science*, 2014, no. 2 (21). Available at: <http://elibrary.ru/download/39377114.pdf> (accessed 30.11.2015).
 16. Rad'ko S. G. *Teoreticheskie osnovy upravlenija trudovym potencialom* [Theoretical foundations of management labor potential]. Saint Peterburg.: Filial izd-va «Prosveshhenie», 2007. 318 p.
 17. Ryzantseva I. V. *Factors of specialists competitiveness in modern economic conditions* [Factors of competitiveness of specialists in modern economic conditions]. *Creative economy*, 2014, no. 1 (85), pp. 3–8.
 18. Shatalova N. I. *Trudovoj potencial rabotnika* [Labor potential employee]. Moscow, Juniti-Dana publ., 2003. 399 p.

References

19. Sudakova E. S. *Science of science* [The interrelation between the development of employees' labor potential and the organization's effectiveness], 2014, no. 3 (22). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/159EVN314.pdf> (accessed 30.11.2015).
20. Svetlichnaja V. L. *Formirovanie ponjatijnogo apparata kategorij kadrovogo i trudovogo potencialy* [The formation of conceptual categories of human and labour potential]. *Sovremennye tendencii v jekonomike i upravlenii*, 2012, no. 17, pp. 129–136.
21. Tatarkin A. I. *Social'no-jekonomicheskie uslovija formirovanija i ispol'zovanija trudovogo potenciala regiona* [Socio-economic conditions of formation and use of labor potential of region]. *Trudovoj potencial regiona: problemy formirovanija i ispol'zovanija*, Izd-vo UrRAN, In-t jekonomiki, 1990, pp. 15.
22. Tjzhov A. I. *Teoreticheskie osnovy trudovogo potenciala i metodologija ego issledovanija: Nauchnye razrab. po teme NIR «Trudovoj potencial cheloveka i obshhestva»* [The theoretical basis of the labor potential and the methodology of his research: Scientific research on the subject of research «Labor potential of man and society»]. Kostroma, Kostrom. gos. ped. un-t im. N. A. Nekrasova, 1996, p. 8.
23. Trunkina L. V., Krumina K. V. *Labor capacity management: Informative-communicative aspect* [Labor capacity management: informative-communicative aspect]. *Russian entrepreneurship*, 2012, no. 17 (25), pp. 72–77.
24. Smoluk V. L. *Upravlenie razvitiem trudovogo potenciala predprinimatel'stva. Avtoreferat diss. kand. econ. nauk* [Management development of labor potential of the enterprise]. Kharkov, 2008. 20 p.
25. Varna T. P., Kokin Ju. P., Maslova V. M. i dr. *Jekonomika truda: uchebnik dlja stud. vuzov, obuch. po spec. «Jekonomika truda»* [Labor Economics: tutorial for students of higher educational institutions on the specialty «labor Economics»]. Ed. by P. Je. Shlender, Ju. P. Kokin. Moscow, Jurist Publ., 2003. 592 p.

A. Aletdinova, Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia, aletdinova@corp.nstu.ru

Labor potential of employees as a source of competitive advantage

The article is devoted to conceptual and methodological approaches to forming of labour potential of the worker. Implemented the objectives of the study are: the analysis of theoretical bases of employees potential forming and elaboration of the author's vision in its concept and structure; the study and identification of structuring and consistency principles during the formation of the economic indicators system of the labor potential; development of a employees potential indicators system and identify the key competencies provided by its components; determination of competitive advantages of Russian freelancers on the basis of their employment potential.

Labor potential employees — the ability to use the resources of workers with the highest synergetic effect for human capital accumulation. In its structure the author identifies components: natural-demographic, socio-personal, educational-qualification, networking, innovative-entrepreneurial, conditions of social and labor relations. The maximum value level of each component provides competencies, and, consequently, allows them to be competitive in the labour market. The results of the research proved that the components of the freelancers labor potential that form them highly competitive, were: educational qualification; networking; innovation- entrepreneurial.

The effectiveness of the labour potential workers use depends on the interaction of all economic agents, its capacity allows to raise competitiveness of labour resources.

Keywords: labor potential, identification of principles, structuring, systematic approach, system of indicators, freelancer.

About author:

A. Aletdinova, PhD in Technique

For citation:

Aletdinova A. Labor potential of employees as a source of competitive advantage. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 93–102 (in Russian).

Трушин И. С., аспирант кафедры микроэкономики Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, mantike@rambler.ru

О типологии конкурентных преимуществ, создаваемых в результате ИТ-инноваций: кейсы межотраслевых инноваций

В статье в контексте распространения инноваций из высокотехнологичных отраслей в традиционные отрасли предлагается типология конкурентных преимуществ и создающих их ИТ-инноваций по критериям функций ИТ-инноваций и области применения.

Автор разделяет все способы межотраслевого распространения ИТ-инноваций на 6 паттернов, используя две функции ИТ-инноваций (информационный мост и основа технической инновации) и три сферы их применения (внутри фирмы, отраслевые/межотраслевые взаимодействия, взаимодействие с гос. органами). Каждый из 6 паттернов раскрыт на характерных примерах.

В статье рассматривается несколько кейсов, в которых описываются разные механизмы межотраслевого распространения ИТ-инноваций, которые подтверждают предложенную типологию и одновременно дают более реалистичное, многомерное представление о каждом из паттернов и их сочетании.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, информационные технологии, межотраслевое распространение инноваций, трансферт инноваций, диффузия инноваций, ИТ-инновации.

Введение

В ходе анализа вклада информационных технологий в повышение конкурентоспособности фирмы (особенно исследования этих процессов в рамках традиционных отраслей) важно выявить конкретные конкурентные преимущества, которые они могут принести. Планирование и формирование конкурентных преимуществ является одним из направлений менеджмента конкурентных действий фирм [Рубин, 2014].

Однако возможные конкурентные преимущества, создаваемые ИТ внутри фирмы или целой отрасли, а также на стыке отраслей, крайне разнообразны. Это не только улучшение качества товаров и услуг, ускорение бизнес-процессов и создание барьеров для конкурентов. Конкурентным преимуществом может стать улучшение взаимоотношений между сотрудниками, увеличение их преданности компании (иногда

граничащей с религиозным фанатизмом). ИТ-инструментом здесь может выступить, например, создание корпоративного портала, внутренней социальной сети. Подобные примеры «неожиданных» конкурентных преимуществ, возникающих в самых разнообразных сферах деятельности предприятия, практически неисчерпаемы [Березин, Коваленко, 2014].

Это «голубые» океаны, где появляются конкурентные преимущества, о которых еще никто и никогда не задумывался. На уровне теоретических обобщений эмпирического материала последнее неизбежно требует выявления типологии конкурентных преимуществ.

Чтобы не сужать классификацию возможных конкурентных преимуществ, нам кажется правильным отталкиваться не от их проявлений, а от их этиологии (происхождения) в свете применения в них ИТ. В этом случае классификация сможет претендовать на большую полноту охвата.

Основными параметрами в нашем подходе к решению соответствующей задачи выступают:

- функции ИТ (функция «Информационного моста» и функция «Основы для технической инновации»);
- область применения ИТ. Таковых, если обрисовать картину в самых общих чертах, может быть три: внутри фирмы, на отраслевом/межотраслевом уровне и во взаимодействии с государством. Всего получается 6 возможных сочетаний, которые представлены в табл. 1 и проиллюстрированы наиболее характерными примерами.

Рассмотрим последовательно все типовые варианты (паттерны), изображенные на схеме.

1-й паттерн. «Информационный мост» внутри фирмы. Это всевозможные программы учета, аналитики: 1С или SAP, Microstrategy или IBM Cognos. Мостом может служить корпоративный портал (например, 1С-Битрикс), система документооборота (HP Autonomy, Exalead или Microsoft FAST), управление договорами или идеями и т. д. Когда мы говорим о сфере применения «внутри фирмы», это не значит, что ме-

жотраслевых контактов тут совсем нет или что высокотехнологичная отрасль не вовлечена в данный процесс. Просто конкурентное преимущество создается локально, для отдельной фирмы, внедрившей технологию.

Инновации все равно возникают в традиционной отрасли за счет взаимодействия с высокотехнологичной. В данном случае взаимодействие выражается в приобретении и внедрении ИТ. При этом проявления конкурентных преимуществ могут быть различны: более оперативное принятие решений, эффективное использование материальных ресурсов и/или финансовых средств и т. д. Исток же у них один и тот же — «информационный мост», позволяющий более эффективно наладить бизнес-процессы внутри фирмы (табл. 1).

2-й паттерн. «Информационный мост» в отрасли или между отраслями. Им может быть отраслевой информационный сайт или более сложная база данных с доступом через web-интерфейс (Автостат, АЕВ, Асконд и т. д.). Есть организации, ищущие новейшие только намечающиеся тренды на различных рынках (<http://www.trendhunter.com>). Крупные компании внедряют систе-

Таблица 1. Классификация ИТ-инноваций и создаваемых ими конкурентных преимуществ по областям возникновения

Table 1. Classification of IT innovation and they create competitive advantages in areas of origin

Функция ИТ	Сфера применения		
	Внутри фирмы	Отраслевые/межотраслевые взаимодействия	Взаимодействие с государством
«Информационный мост»	1. Примеры: Программы учета, аналитики. Корпоративный портал, системы документооборота, управления договорами и т. д.	2. Примеры: Отраслевые информационные сайты или более сложные базы данных с доступом через web-интерфейс. Поиск трендов на рынках	3. Примеры: Портал гос. услуг, гос. закупок, сайт Росстата
Основа для технической инновации	4. Примеры: GPS-мониторинг транспорта. Системы позиционирования объектов в режиме реального времени внутри предприятия. Роботизированные склады	5. Примеры: «Яндекс. Такси»; страхование, основанное на телематике	6. Примеры: Прохождение таможи без досмотра и остановки при наличии радиочастотной метки на грузе

Источник: составлено автором.

мы анализа СМИ. Это позволяет конкурентам быть в курсе дел друг друга, а также узнавать о последних новинках отраслей, напрямую с делами фирмы не связанных. Конкурентным преимуществом в результате может быть оперативное реагирование на действия конкурентов или даже опережение их на шаг.

Особенно же остро проблема межотраслевого информационного моста проявляется у компаний среднего бизнеса или фирм третьего, четвертого и т. п. эшелонов крупного бизнеса (так сказать, среди низшей страты крупных компаний). Они недостаточно велики, чтобы обеспечить полное покрытие мониторингом всего информационного пространства и потому нуждаются либо в каких-то особо оригинальных управленческих подходах к решению этой проблемы, либо в государственной поддержке.

На стыке первых двух паттернов можно отметить web-сайты фирм. Они создаются и поддерживаются усилиями самой фирмы, но ориентированы на внешнюю коммуникацию. В первую очередь с клиентами: получение обратной связи об имеющихся товарах и услугах, выявление неудовлетворенных потребностей. Но также сайт служит ориентиром как для конкурентов, так и для поставщиков, способствуя распространению информации внутри отрасли и за ее пределами.

3-й паттерн. «Информационный мост» с государством. Портал государственных услуг, государственных закупок или сайт Росстата могут быть очень ценным источником информации о действиях государства и общеэкономической ситуации. Конкурентным преимуществом может стать как доступ к тендерам, так и правильное прогнозирование ситуации и планирование собственных действий на основе макроэкономических показателей. Бенефициантом такого «моста» одновременно с фирмой (и часто отнюдь не в меньшей степени, чем она) может стать участник, находящийся на другом конце, — государство.

Информационные потоки от фирм и отраслевых организаций, аккумулируемые в «когнитивных», ситуационных центрах в рамках государственных территориальных информационных систем, позволяют ускорить или даже автоматизировать отдельные процессы принятия решения человеком, проработать альтернативные сценарии решения текущих задач, спрогнозировать последствия реализации того или иного сценария на практике. Такие центры в режиме *online* должны взаимодействовать друг с другом, чтобы обмениваться наилучшими практиками в различных сферах: от мониторинга лесных пожаров до служб одного окна.

Когнитивные технологии, технологии «проектирования будущего» (практически полностью базирующиеся на технологиях 5-го технологического уклада современной экономики — ИТ) сами наравне с биотехнологиями, нанотехнологиями и робототехникой относятся уже к 6-му технологическому укладу и могут стать инновационными «точками роста» в ближайшие 40 лет.

Отдельно стоит упомянуть об образовательных проектах, которые относятся к категории «информационного моста» и могут существовать как внутри фирмы, так и на отраслевом или государственном уровне, т. е. относиться ко всем трем вышеперечисленным типам. Наличие квалифицированных, компетентных, эффективно использующих ИТ сотрудников — серьезное конкурентное преимущество.

С помощью корпоративных порталов или других электронных курсов отдельная фирма может обучать специфичным для нее навыкам, тем бизнес-процессам и процедурам, которые реализованы именно в ней. Отраслевые организации и вузы (от Stanford university (novoad.com) до НОУ ИНТУИТ — intuit.ru) помогают дистанционно освоить образовательные программы самого широкого спектра, не ограниченного только ИТ-тематикой. Поставщики ИТ (такие как Microsoft — Virtual Academy или Beeline — Академия Upgrade) на web-платформах

обучают обращению со своими технологиями довольно широкий круг заинтересованных лиц.

Государство старается развивать базовые навыки населения (в первую очередь в области ИТ) как за рубежом (E-skill, Великобритания), так и в России, где это особенно актуально при внедрении электронных услуг (gosuslugi.ru, pgu.mos.ru). Особенно широкие возможности эти проекты открывают перед фирмами традиционных отраслей, ведь у их менеджмента редко находятся средства и время на построение собственных образовательных программ, столь важных для повышения конкурентоспособности. ИТ же могут быть как темой обучения, так и средством.

4-й паттерн. Техническая инновация внутри фирмы. Характерным примером этого варианта повышения конкурентоспособности за счет использования ИТ может служить GPS-мониторинг транспорта. Другой пример — системы позиционирования (определения местонахождения) объектов в режиме реального времени внутри предприятия (Real Time Locating System, RTLS), позволяющие определить местонахождение участвующих в процессе производства людей, подвижных механизмов и перемещаемых предметов. Это необходимо, чтобы эффективно координировать их взаимодействие и предотвращать возможные коллизии.

С ростом сложности и интенсивности технологических процессов потребность в повышении их эффективности и снижении рисков нештатных ситуаций постоянно растет. Эта же необходимость привела и к появлению роботизированных складов, которые подбирают, упаковывают, загружают в транспортные средства заказанные товары без участия человека. Автоматически происходит также и приемка груза с последующим размещением его на складе.

ИТ также обеспечивают в этих случаях информационное взаимодействие, причем в этом случае оно часто в большей степе-

ни носит характер невиданного ранее межмашинного взаимодействия (машинно-машинное взаимодействие, англ. *Machine-to-Machine*, M2M). Пользователь, конечно же, имеет доступ к этой информации, но конкурентное преимущество лежит в области именно технической инновации. Вне зависимости от того, приобретает ли фирма «коробочный» продукт или разрабатывает технологию с нуля, конкурентное преимущество может быть реализовано локально, для отдельной фирмы. Однако это не гарантирует его устойчивость. Примером может послужить программное обеспечение для построения маршрутов движения машин в отдельном таксопарке — преимущество это легко копируется конкурентами.

Внедрения подобного типа существуют и в других, самых, казалось бы, традиционных отраслях. Компьютерные чипы устанавливают не только на машины, их имплантируют даже овцам. Стоит поднести считыватель к метке с чипом на ухе овцы, чтобы узнать все ее данные. Когда овцы идут гулять или возвращаются с прогулки, они проходят через весы. Информация обо всем поголовье в загоне — о количестве овец, их текущем весе и его динамике — тут же попадает в систему. Системы «чипирования» животных в Европе применяются более 20 лет. В России есть и свои аналогичные наработки (например, система «Пастушок»).

5-й паттерн. Техническая инновация в отрасли / между отраслями. Такие случаи характеризуются наличием большого количества участников и бенефициантов. В инновацию вовлечена уже не одна фирма (более того, в масштабах одной фирмы она просто невозможна). Причем объединение усилий многих фирм требуется как в традиционной отрасли (инновация будет востребована только, если будет достаточно широко внедрена), так и в высокотехнологичной, так как подразумевает большое количество технических составляющих в аппаратной и программной частях. Примером могут служить такие проекты, как «Яндекс. Такси»

или другие агрегаторы (*aggregator* — компания, которая агрегирует, собирает, объединяет, группирует предложения товаров и услуг от различных компаний и предлагает их потребителю, обеспечивая качественно новое преимущество в сравнении с предложениями каждой из фирм по отдельности); страхование, основанное на телематике.

Конкурентное преимущество создается для всех, точнее, для всех тех, кто смог воспользоваться ситуацией, увидел в ней потенциал и успел его реализовать. Возникающие конкурентные преимущества разнообразны: предоставление услуги дешевле и быстрее (как в случае с «Яндекс. Такси»), дифференцированный подход к клиенту (формирование стоимости страхового полиса в зависимости от стиля вождения), более полное удовлетворение потребности клиента (например, предоставление товара в аренду вместо навязывания его приобретения).

6-й паттерн. Техническая инновация с государством. Примерами подобного типа могут служить: прохождение таможи без досмотра (и даже без остановки, на скорости) при наличии радиочастотной метки на грузе или подача налоговой или таможенной декларации в электронной форме.

Выделение подобных конкурентных преимуществ в отдельную группу обусловлено тем, что для их создания необходимо как активное участие самой фирмы (никто за нее технологию установки радиочастотных меток на груз внедрять не станет), так и обязательное содействие со стороны государства. Для возникновения инновации здесь мало взаимодействия традиционной и высокотехнологичной отраслей: нужно решать ряд сложных вопросов на законодательном уровне, дать гарантии устранения вновь возникающих проблем в этой сфере. Конкурентные преимущества в первую очередь проявляются в существенном ускорении бизнес-процессов за счет избегания традиционно длительных процедур взаимодействия с государственными структурами.

Развитие ИТ инноваций

В совокупности все вышеописанные паттерны инновационных активностей развивают общий уровень развитости ИТ в стране, который, в свою очередь, является необходимым условием для развития этих же самых инноваций. Пока сервис типа «Яндекс. Такси» предлагает услуги мобильного вызова и оптимизации пробега для всего нескольких таксопарков, мало кого это приложение может заинтересовать. В то же время, пока им пользуется малое число людей, подключение к проекту неинтересно для таксопарков и индивидуальных таксистов. Замкнутый круг. Если нет задач, для которых нужны коммуникаторы, — их никто не покупает.

Верно и обратное — чем больше участников вовлечено в этот процесс, тем очевиднее преимущества инновации, тем больше людей хотят к ней присоединиться как со стороны таксопарков, так и стороны клиентов — возникает двухсторонний положительный сетевой эффект. Это создает спрос на смартфоны и планшеты, все новые мобильные приложения к ним, на расширение зон доступа (и сокращение мертвых зон) и т.п. Люди начинают видеть преимущества инноваций, стараются разобраться в их функциях, тем самым подстегивая новый виток развития ИТ по очень широкому фронту.

Обратим внимание на то, что во всех перечисленных случаях конкурентные преимущества возникают не автоматически, а требуют сознательных и часто немалых усилий со стороны конкретных фирм для своей реализации. Так, юридическая законность выставления электронных счетов-фактур в России существует уже несколько лет, программное обеспечение и полный сервисный цикл предлагаются на рынке (основной поставщик — известная российская фирма «СКБ-Контур»), а в электронном виде реально оформляется ничтожное меньшинство счетов.

Первые три типа инноваций, в которых ИТ выступают в роли «информационного

моста», представлены широким спектром программных продуктов, и работа со многими из них достаточно детально описана в литературе. Специфичной проблемой традиционных отраслей экономики в этом отношении остается недостаточно широкое внедрение и недостаточно полное использование этих систем. А с другой стороны, в силу ориентированности теоретических подходов к конкуренции на существующие рынки («алые» океаны) проблемы наблюдаются и на стороне поставщиков высоких технологий. А именно: существующие программные продукты ориентированы в основном на рутинную конкуренцию. Создание новых рынков («голубых» океанов) рассматривается как случайность или озарение предпринимателя и мало подкреплено столь необходимым «информационным мостом» ИТ-инноваций.

Хотя все вышеописанные типы ИТ-инноваций являются важными и перспективными, на наш взгляд, наиболее интересными для рассмотрения являются все же те, в которых ИТ выступают в качестве основы для технологической инновации: четвертый, пятый и шестой паттерны. Рассмотрим более детально некоторые эмпирические кейсы из российской практики, относящиеся к ним.

Кейс: ИТ в розничной торговле

Фактически новую подотрасль на стыке традиционной отрасли и ИКТ удалось создать и розничной торговле, в которой, наряду с банками, информационные технологии востребованы в наибольшей степени.

Например, сеть «Утконос», и так выбравшая новое направление продаж — продажу через Интернет и доставку продовольствия, других товаров по Москве и ряду районов Московской области, запустила в июле 2012 г. мобильное приложение для Android, а в декабре того же года — для iOS. В приложении есть возможность составлять списки покупок и добавлять их в раздел «из-

бранное», группировать товары в зависимости от потребностей («домой», «на дачу», «к выходным» и пр.), а также при формировании нового заказа учитывать предыдущий.

Кроме традиционного функционала приложение распознает штрих-коды продуктов, автоматически находит их в ассортименте магазина и предлагает покупателю их приобрести. Конкурентные преимущества, создаваемые описанной ИТ, очевидны: они дают интернет-гипермаркету возможность создать в дополнение к «магазину дома у компьютера» (традиционный вариант заказов продуктов в сети) еще и «магазин в метро» или «магазин в аэропорту».

Причем в случае с «Утконосом» мы видим лишь самое начало преобразования отрасли. Сеть корейских супермаркетов Tesco пошла по этому пути дальше. Она расположила витрины с товарами прямо по пути служащих с работы домой — в метро. Настоящих товаров там нет, витрина — это не более чем большой рекламный плакат, на котором изображена витрина с продуктами. Возле каждого продукта помещен QR-код (двумерный штрихкод, от английского *quick response* — быстрый отклик, — все чаще встречающийся нам квадратик с непонятными черточками вместо штрихкода).

QR-код и предлагается сфотографировать с помощью специального приложения для смартфонов — это переводит потенциального покупателя на интернет-страницу заказа товара. Когда клиент подъедет к дому, ему уже будет доставлен его заказ.

QR-коды — интересный и прогрессивный канал коммуникации. Он позволяет на ходу добавлять понравившийся товар, просто наведя на его изображение мобильный телефон. Список покупок также можно отправить по почте или SMS кому-то, кто сможет сделать эти покупки за вас. Эту технологию можно использовать не только для онлайн-покупок, но и для привлечения клиента в традиционный магазин: сканирование штрих-кода позволит получить скидку или

подарок при условии посещения магазина в период акции.

QR-коды могут помочь повысить конкурентоспособность торговой фирмы и иным способом. В самом магазине покупателю можно дать в руки сканер. Проведя сканером по нужным товарам, можно сформировать заказ и забрать его на кассе после оплаты. Вся нагрузка переносится с торговых площадей на складские, тем самым уменьшая торговую площадь магазина и, соответственно, затраты на его оборудование и содержание. Снижаются риски краж и повреждений товара.

QR-коды и другие решения из «магазина будущего»: интеллектуальные полки, ценники и весы; системы самообслуживания и мобильные кассы; интерактивные витрины; роботизированные склады, — все они позволяют расширить процесс продаж в те области, где его ранее не могло быть. При этом покупки осуществляются быстрее и удобнее. Однако практически все описанные технологии используются в России только в рамках пилотных проектов, и в целом опыт российских торговых сетей в использовании интеллектуального торгового оборудования пока можно назвать фрагментарным.

К сожалению, столь значимый в описании Е. Роджерса характер социальной системы (в которой существуют потенциальные реципиенты) в России не слишком ориентирован на поддержку инноваций. Кассы самообслуживания нередко пусты даже тогда, когда в обычные стоят очереди. Данные примеры также относятся к пятому паттерну в предложенной нами классификации, в котором ИТ выступают в качестве основы технологической инновации, охватывающей всю отрасль. А значит, чтобы фирма получила конкурентные преимущества, используемые ею технологии должны стать стандартом. Их должны поддерживать производители электроники, программного обеспечения и торгового оборудования. А главное — эти технологии должны стать стандартом для покупателей.

Кейс: Мобильные интернет-сервисы по вызову такси

Примером взаимодействия традиционной отрасли и ИТ могут также служить мобильные интернет-сервисы по вызову такси. На протяжении последних лет они успешно развиваются во многих городах, привлекая внимание венчурных инвесторов. Традиционная бизнес-модель такси неэффективна: половина пробега машин проходит без пассажиров. Очевидно, что, если удастся в традиционную (низкотехнологичную) отрасль привлечь высокотехнологичные, ранее не использовавшиеся там разработки, то на стыке можно получить серьезные конкурентные преимущества.

Мобильные сервисы решают именно эту задачу. Они передают заказы как отдельным машинам, так и диспетчерским службам такси, работающим в городе. Благодаря GPS сигнал получают только те водители, которые оказались достаточно близко, чтобы успеть подъехать вовремя, в идеале — за несколько минут. Сервис сообщает будущему пассажиру: кто исполнит заказ, на какой машине, где она находится в данный момент и как скоро прибудет. Для пассажира это комфорт и уверенность. Для водителя — сокращение времени простоя и холостого пробега.

Однако идея свести такси и пассажира с помощью ИТ возникла вовсе не у компаний-перевозчиков: инновации создаются вне самой отрасли, хотя инспирируются и направляются изнутри нее. Этот сервис начали развивать несколько небольших интернет-стартапов, а вскоре появились компании и в других странах: GetTaxi в Израиле, Hailo в Великобритании, TaxiBeat в Греции, Mytaxi в Германии, Uber в Америке.

Российский «Яндекс» с его приложением для такси в сравнении с ними значительно более крупный игрок, в отличие от конкурентов изначально располагающий многими необходимыми для таксистов модулями — «Яндекс. Карты», «Яндекс. Пробки», собственный навигатор. Идея проста: сделать услугу традиционной отрасли дешевле (сни-

зять порожний пробег такси). Одновременно решалась задача сократить время подачи транспорта, т.е. увеличить полезность услуги для потребителя.

Конкурентное преимущество — снижение издержек и повышение качества услуги — идет изнутри традиционной отрасли, определяется ее бизнес-моделью. Но вот реализация (конкретные интернет-сервисы) — это плод высоких технологий, реализуемых с помощью ИТ. Содержательно инновация базируется на обработке данных GPS/ГЛОНАСС (как о положении водителя, так и пассажира), анализе картографических данных (по возможности предельно актуализированных — с учетом временных ограничений движения, объездов, пробок и пр.), математических методах, позволяющих выстроить оптимальные маршруты. Другими словами, речь идет о типичной инновации, основанной на предложении.

Существующая тенденция указывает на то, что доля рынка у таксопарков будет падать, уступая место агрегаторам, работающим с неопределенным пулом водителей.

В Санкт-Петербурге, в отличие от Москвы (где подключение частных перевозчиков через диспетчерские-агрегаторы было обычной практикой), основными игроками на «Яндекс. Такси» были участники «большой тройки» таксопарков («Такси 068», «Такси 6000000», «Такси 777»), объединенных в некоммерческое партнерство «Петербургское такси», и несколько десятков некрупных компаний.

Появление новых партнеров «Яндекса», работающих с частными перевозчиками и, возможно, использующих работу водителей-нелегалов, было воспринято крайне негативно. Крупнейшие таксопарки Санкт-Петербурга в конце января 2014 г. приостановили сотрудничество с «Яндексом». «Одним нажатием кнопки мыши» их названия перестали отображаться на странице сервиса.

Эта ситуация подтверждает общетеоретическую закономерность: инновации не всегда дополняют традиционные отря-

сли, но могут и вытеснять их. При более эффективном использовании пробега нужно меньше машин, водителей — меньше рабочих мест. Меньше требуется и диспетчеров. «Подрывная инновация» по К. Кристенсену (или шумпетерианское «созидательное разрушение») может сокрушить целую отрасль. Конкурентные преимущества для отдельных фирм традиционной отрасли оборачиваются проблемами для множества людей — бывших сотрудников проигравших игроков. А общедоступность информации о ценах на услуги различных автопарков заставляет их снижать цены в борьбе за клиентов, снижая свою рентабельность.

Кейс: Интернет-сервисы совместных поездок

Желание с помощью ИТ сделать поездки дешевле и быстрее значительно шире, чем простое преобразования рынка такси. Насколько далеко могут завестись ИТ-сервисы традиционную отрасль транспортных услуг в аспекте изменения общей бизнес-модели, удобно рассмотреть на примере райдшеринга (от англ. *ride sharing* — совмещение/объединение поездок).

Концепция райдшеринга заключается в следующем: любой желающий подзаработать водитель создает учетную запись в одном из сервисов (Lyft, SideCar и Uber), а во время выезда он указывает маршрут движения и стоимость поездки. С помощью программы для смартфонов и планшетов пользователь находит попутку и видит предложенную цену. Если она устраивает, то человек может воспользоваться услугами попутного транспорта, перечислив деньги на счет провайдера. Тот удерживает определенную комиссию и переводит эти средства водителю.

Разработчики стараются максимально реализовать потенциал информационных технологий, размещая не просто маршрут и цену, но и подробную информацию о водителе, чтобы снять недоверие к нему: фо-

тографию, опыт, отзывы, маршруты и даже сферы интересов, чтобы обеспечить общие темы для разговора в пути. Указываются общий уровень разговорчивости и музыкальные предпочтения. Поездка на основе райдшеринга фактически всегда дешевле вызова такси. Но можно еще и дополнительно сэкономить средства, разделив стоимость поездки с другими пользователями. Все это важные конкурентные преимущества в столь традиционной сфере, как перевозка пассажиров, но как их реализовать водителю без ИТ?

Распространение смартфонов (развитие ИТ-инфраструктуры страны) придало проектам райдшеринга невероятный импульс. Например, калифорнийские власти официально утвердили свод правил для интернет-сервисов совместных поездок — райдшеринга, с помощью которых пользователи мобильных устройств могут ловить попутку.

В некоторых случаях малый бизнес с помощью райдшеринга приобретает даже международный размах. Например, немецкий сайт Carpooling.com, начинавший со студенческого проекта, сейчас работает в 40 странах мира. А французская BlaBlaCar уже привлекла более 6 млн пользователей, удвоив свою аудиторию менее чем за один год. Около 1 млн человек пользуются услугами сайта ежемесячно. Оба проекта смогли привлечь многомиллионные инвестиции из венчурных фондов (Accel Partners, ISAI, Cabiedes Partners), а сайтом Carpooling.com заинтересовался еще и концерн Daimler.

В России райдшеринг пока не смог потеснить вышеупомянутые сервисы, позволяющие вызвать такси через Интернет. Однако, если требования со стороны регулирующих органов не будут достаточно затратными для участников райдшеринга, то эти проекты могут стать серьезной угрозой для такси, в том числе и для такси, использующих мобильные сервисы. В одной и той же сфере мы наблюдаем вторую за короткое время «подрывную инновацию». Подобные сервисы поиска машин (и такси,

и попутки) если и не говорят о возникновении новой отрасли, то, по крайней мере, это новый большой сегмент рынка, образованный на стыке традиционной (низкотехнологичной) и высокотехнологичной сферы посредством ИТ.

Во всяком случае, интерес со стороны западных проектов к России уже есть. Французский сервис BlaBlaCar, уже предоставляющий услуги в Великобритании, Франции, Испании, Бельгии, Нидерландах, Люксембурге, Польше, Португалии, Италии и Германии, первым вышел в Россию и на Украину. Приход BlaBlaCar в Россию был обеспечен¹ покупкой отечественного проекта Podorozhniki.com. Сайт компании (blablacar.ru) теперь доступен полностью на русском языке. И хотя авторы говорят, что сервис не предназначен для коммерческого использования личного транспорта, а лишь дает возможность водителям компенсировать расходы на поездку, предлагаемые им цены являются серьезной конкурентной угрозой для междугородних автобусов и поездов дальнего следования.

Будет ли успешной подобная инновация, также относящаяся к пятому паттерну в предложенной нами типологии (напомним, ИТ выступают в этом случае в качестве основы технологической инновации, охватывающей всю отрасль), напрямую зависит от количества вовлеченных участников. В масштабах одной фирмы данная бизнес-модель невозможна. Да и несколько игроков достигнут успеха, только если изменится общественное сознание, и в райдшеринг включится много рядовых автомобилистов. С учетом вопросов к правовому полю, в котором должны действовать подобные фирмы, скорее всего, неизбежен и переход данной инновации в шестой паттерн (т. е. в число ИТ-инноваций с участием государства), где потребуется серьезное

¹ European Carpooling Site BlaBlaCar Rides Into Russia And Ukraine Via Acquisition/ TechCrunch: [сайт]. 28.01.2014. URL: <http://techcrunch.com/2014/01/28/blablacar-russia/> (28.01.14).

государственное регулирование. Другими словами, трудностей предстоит преодолеть очень много.

Но допустим, что все трудности преодолены. В этом случае место конкурирующих между собой традиционных автоперевозчиков (автобусные парки, таксопарки и пр.) на значительном сегменте рынка *благодаря созданным ИТ конкурентным преимуществам* займут игроки принципиально иного сорта — они не коммерческие фирмы, а некий гибрид производителя и потребителя. В качестве автомобилистов они будут предоставлять услуги перевозки дополнительно к решению своих основных задач (скажем, поездки на собственном автомобиле из дома на работу). А в тех случаях, когда им не с руки ехать на своей машине, те же водители с высокой вероятностью будут превращаться в клиентов райдшеринга. Старая идея попуток и автостопа благодаря ИТ приобретает новую жизнь.

Кейс: Агрегаторы логистических сервисов

Совмещение ИТ с традиционной отраслью появилось и в еще одной сфере — интернет-торговле. Магазинов в этой сфере в России на 2013 г. было 32 тысячи, по данным компании InSales.ru. Данные банка Morgan Stanley еще значительнее — 39 тысяч на 2014 г. По разным оценкам, объем рынка составляет 10–15 млрд долларов. Он уже стал крупнейшим в Восточной Европе, сообщает агентство Euromonitor International. Оптимистичны и ожидания. В 2012 г. темпы роста составляли 30% в год по количеству интернет-магазинов и 36% по их суммарному обороту². Темпы роста этого сектора на порядок опережают темпы роста экономики всей страны. Аналитики банка Morgan Stanley подсчитали, что интернет-сегмент российской розницы к 2015 г. уве-

личится втрое по сравнению с 2013 г. А эксперты PricewaterhouseCoopers (PwC) прогнозируют, что к 2018 г. российский рынок электронной коммерции вырастет вчетверо, увеличив долю в общем объеме розничных продаж в России с 3 до 12%, и займет к 2020 г. четвертое место в мире [Матвеева, 2013]. Растить есть куда. По данным исследования, проведенного Ecommerce Europe³, в онлайн-бизнесе работают свыше 550 тыс. европейских компаний, услугами которых пользуются более 250 млн жителей Европы. В основном — Великобритании, Германии и Франции.

Электронная коммерция на протяжении долгих лет стабильно демонстрирует двузначные темпы роста. Объем мирового рынка электронной коммерции по итогам 2013 г. превысил 1248,4 млрд долл., продемонстрировав рост на 18% по отношению к аналогичному показателю 2012 г., а к 2017 г. составит, по прогнозам eMarketer, порядка 2,4 трлн⁴.

Несмотря на темпы роста и работу с сетью Интернет этот сегмент, как и вся розничная торговля, остается достаточно традиционным и низкотехнологичным (в части низких расходов на НИОКР). Радикальные инновации здесь редки, а конкуренция высока. Не случайно одна из определяющих конкурентных сил носит здесь классический портерианский характер — это низкий порог входа в отрасль новых конкурентов. Ситуация усугубляется низкой лояльностью клиентов, ищущих в интернет-магазинах в первую очередь низкие цены.

Растет рынок интернет-торговли в России в основном за счет регионов, и главное, что этому мешает, — проблемы в логистике. При этом распространение интернет-торговли в России потенциально может

² Рынок интернет-торговли в России в 2012 году // Аналитический бюллетень InSales.ru. 2012. С. 1.

³ What's going on in European E-commerce? Facts, Figures & Trends out of Europe B2C Global Ecommerce Report 2013 // EcommerceEurope. 2013.

⁴ Worldwide B2C Ecommerce: 2013 Forecast and Comparative Estimates // eMarketer. N. Y., 2013.

стать даже большим, чем в развитых странах, потому что обычные магазины в глубинке не всегда предоставляют достаточный выбор товаров. Но с учетом больших размеров страны для этого нужны масштабные инвестиции в логистику.

Безусловно, собственные склады и парки транспортных средств повышают конкурентоспособность фирм и дают им серьезные преимущества. Крупные традиционные компании (например, сетевой ритейл) вкладывают в эту сферу большие средства. Но для большинства небольших интернет-компаний это слишком капиталоемкий путь развития. А отдать столь важный фактор успеха на аутсорсинг без потери качества не всегда представляется возможным.

Эта проблема нашла свое решение в разработке компании MultiShip, помогающей небольшим интернет-магазинам получить централизованный доступ к многочисленным федеральным службам логистики в России (Axiomus, B2Cpl, Boxberry, CDEK, Maxima Express, PickPoint, QIWI Post, «КурьерСервисЭкспресс», Pony Express, а также к «Почте России» и «EMS Почта России»).

MultiShip предлагает интернет-магазинам серьезное конкурентное преимущество — простой способ организовать доставку по России. К сервису подключены почти все крупные логистические службы страны. Через MultiShip можно работать с любой из них — без отдельного договора и технической интеграции, поскольку все расчеты клиента ведутся через MultiShip. Можно выбрать оптимальный вариант, руководствуясь критериями наименьшей цены, срока доставки и расположения пункта выдачи заказов и учитывая пожелания покупателя. Все процессы автоматизированы: от оформления заказа, распечатки ярлыков и сопроводительных документов до отправления SMS-сообщения покупателю. Доступна разнообразная статистика.

Появление агрегатора логистических сервисов для интернет-магазинов — это

еще один шаг в формировании логистической инфраструктуры страны. Те трудности, что есть на рынке сейчас, могут стать его драйверами.

Не случайно на данный сервис быстро обратила внимание уже знакомая нам компания «Яндекс». Она приобрела его программное обеспечение за 1 млн долл. Еще несколько миллионов долларов планируется инвестировать в развитие компании. А сами разработчики MultiShip присоединяются к команде «Яндекса». «Яндексу» будет легко продвигать и развивать платформу, уже имея огромный список клиентов на «Яндекс.Маркет».

Как и другие агрегаторы, данный сервис относится к пятому паттерну в предложенной нами классификации, где ИТ выступают в качестве основы для технологической инновации и вовлекают большое количество фирм, практически целую отрасль. Однако речь в данном случае идет не просто об отраслевом примере. Агрегаторы на стыке традиционных отраслей и ИТ появляются и в других сферах, почти «под копирку» они выполняют одинаковые функции в растущем числе отраслей.

У Яндекса существует «Яндекс.Маркет», объединяющий предложения многих интернет-магазинов. А в Великобритании, например, сервис Just Eat через единый интерфейс предлагает доставку десятков тысяч блюд различных ресторанов. Достаточно выбрать тип кухни (итальянская, китайская или даже просто кебаб) и указать индекс района, куда нужно доставить еду. Правда, ИТ-аспект задачи здесь не так сложен, как в случае с такси: рестораны всегда стоят на одном месте, и клиенты тоже никуда не едут. Тем не менее такой сервис открывает для небольших низкотехнологичных фирм недоступные им ранее технологии, а значит, и новых клиентов. В Белоруссии сервис онлайн-бронирования timing.by позволяет забронировать что угодно: от визита к стоматологу до посещения караоке. Для клиента это доступность, единый ин-

терфейс, своевременное информирование, а для менеджмента составление расписаний сотрудников и мониторинг карты заполнения заведения (= повышение конкурентоспособности).

ИТ возродили на принципиально новой основе массу старых типов сделок, казалось бы, полностью вытесненных стандартной куплей-продажей. В России есть сервисы, помогающие продать подержанные вещи (например, avito.ru) или одолжить их на время у частного лица (например, sharent.com). В соседнем подъезде может жить человек, готовый одолжить на полчаса дрель, но в условиях мегаполиса без широкого внедрения информационно-коммуникационных технологий узнать об этом невозможно. Можно снять гостиницу на booking.com или арендовать квартиру на airbnb.ru. С сервисом Oscar Health Insurance можно найти врача на электронной карте (в том числе по симптомам заболевания), сравнить цены клиник и оформить страховку. RelayRides, Zipcar и Getaround предлагают своим пользователям брать в прокат автомобили друг у друга на срок от нескольких часов до нескольких месяцев. Подобные примеры говорят о том, что в ближайшем будущем можно смело ожидать появления новых типов услуг на стыке традиционных отраслей и ИТ и в других областях, а также расширения уже существующих проектов.

Заключение

Подводя итоги, отметим, что повышение конкурентоспособности фирмы за счет использования ИТ осуществляется разнообразными, более того, в силу своей многочисленности почти не поддающимися учету способами. Однако в самом общем виде возникающие конкурентные преимущества, если отталкиваться от их происхождения в связи с выполняемыми информационными технологиями функциями и сферами их применения, можно свернуть в шесть основных типов (паттернов).

1 паттерн — «Информационный мост» внутри фирмы — реализуется с помощью обмена информацией внутри фирмы. Он обеспечивает такие конкурентные преимущества, как более оперативное принятие решений, эффективное использование материальных ресурсов и/или финансовых средств за счет более эффективно построенных бизнес-процессов.

2 паттерн — «Информационный мост» в отрасли или между отраслями — создает информационный фон для принятия более эффективных тактических и стратегических решений менеджментом фирмы в ее конкурентной борьбе за счет объединения отраслевых и межотраслевых данных, анализа СМИ, поиска успешных стартапов.

3 паттерн — «Информационный мост» с государством — позволяет фирмам учитывать в своей конкурентной стратегии столь значимую силу, как государство: получать государственные услуги, участвовать в государственных закупках, использовать статистическую информацию. Государство же может в своей деятельности опираться на данные фирм для более эффективно принятия решений.

4 паттерн — Техническая инновация внутри фирмы — также на основе ИТ обеспечивает информационное взаимодействие, но оно в большей степени носит характер межмашинного взаимодействия. Конкурентное преимущество лежит в области технической инновации, внедряемой отдельной фирмой: GPS-мониторинг транспорта, системы «чипирования» животных, роботизированные склады. К недостаткам таких преимуществ можно отнести их слабую защищенность от угрозы копирования конкурентами.

5 паттерн — Техническая инновация в отрасли/между отраслями — характеризуется наличием большого количества участников и бенефициантов. Возникающие конкурентные преимущества разнообразны: предоставление услуги дешевле и быстрее (как в случае с «Яндекс.Такси»), дифференцированный подход к клиенту (формирова-

ние стоимости страхового полиса в зависимости от стиля вождения), более полное удовлетворение потребности клиента (например, предоставление товара в аренду вместо навязывания его приобретения).

6 паттерн — Техническая инновация с государством — требует как активного участия самой фирмы, так и обязательного содействия со стороны государства. Конкурентные преимущества в первую очередь проявляются в существенном ускорении бизнес-процессов за счет избегания традиционно длительных процедур взаимодействия с государственными структурами: прохождение таможи без досмотра, подача налоговой или таможенной декларации в электронной форме.

Рассмотренные нами подробные кейсы, на наш взгляд, подтверждают предложенную типологию и одновременно дают более реалистичное, многомерное представление о каждом из паттернов.

Первые три паттерна, в которых ИТ выступают в роли «информационного моста», широко распространены в экономике. Хотя в традиционных отраслях и существуют определенные сложности с их использованием, усиливающиеся ориентацией на рутинную, ежедневную конкуренцию в «алых» океанах. Это приводит к значительному дефициту прорывных инноваций и затрудняет создание новых рынков. На решение этой задачи направлены те паттерны, в которых ИТ выступают в качестве основы для технологической инновации, (четвертый, пятый и шестой). Особенно значимый результат, как это видно из примеров, достигается фирмами традиционных отраслей экономики.

При рассмотрении кейсов подтвердилось, что использование ИТ в функции «технологической инновации» на уровне фирмы (четвертый паттерн) обеспечивает наиболее легко реализуемый, предсказуемый и безрисковый рост конкурентоспособности. Это проявилось, в частности, в рассмотренном случае GPS-мониторинга транспорта, позволяющего оптимизировать маршруты и сни-

зить расходы. Одновременно рассмотренный кейс показывает, что соответствующие данному паттерну конкурентные преимущества трудно удерживать долговременно. Конкретнее, достижения таких фирм, как «Енисей Транзит», к настоящему времени уже повторены большинством конкурентов.

При анализе реальных примеров пятого паттерна (инновация на уровне отрасли) выявилась крайняя важность наличия внутри- и даже межотраслевой ИТ-инфраструктуры. Например, выход на рынок сервиса «Яндекс.Такси» стал коммерчески оправданным только после: а) значительного насыщения потребительского рынка страны смартфонами и планшетами, позволяющими использовать мобильные приложения; б) модернизации бизнеса таксопарков, выразившейся во внедрении во многих из них технологий GPS-мониторинга и телематики; в) роста компьютерной грамотности населения, позволившей активно использовать приложение от «Яндекс».

Кейсы показали также широкую распространенность на реальном рынке смешанных паттернов. Особенно часто это наблюдается в отношении пятого и шестого паттернов. Повидимому, общеотраслевые и, тем более, межотраслевые инновации часто оказываются способными создавать реальные конкурентные преимущества продвигающим их фирмам лишь при установлении государством определенных правил игры или даже при более глубоком вмешательстве государства. Например, как в случае с электронным таможенным оформлением, где подобная возможность должна быть закреплена законодательно. В случае, если количество использований попутки заметно увеличится, возникнет необходимость введения официальных требований к транспортным средствам и нормативов, аналогичных тем, которые уже существуют в сфере общественного транспорта.

Список литературы

1. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. № 5 (47). С. 117–129.

2. Матвеева А. Заложники географии // Эксперт. 2013. №22 (853).
3. Рубин Ю. Б. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №5 (47). С. 77–116.
4. Рынок интернет-торговли в России в 2012 году // Аналитический бюллетень InSales.ru. 2012. С. 1.
5. Трушин И. С., Коваленко А. И. Кругозор абсорбции как ключевой фактор диффузии инноваций // Современная конкуренция. 2015. №4 (52). С. 100–116.
6. Юданов А. Ю. Что такое инновационная фирма? // Вопросы экономики. 2012. №7. С. 30–46.
7. Acemoglu D. Distance to frontier, selection, and economic growth / D. Acemoglu, F. Zilibotti, P. Aghion // Journal of the European Economic Association. 2006. March. 4 (1). P. 37–74.

References

1. Acemoglu D., Zilibotti F., Aghion P. Distance to frontier, selection, and economic growth. *Journal of the European Economic Association*, 2006, March, no 4 (1), pp. 37–74.
2. Berezin A., Kovalenko A. 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. Matveeva A. Zalozhniki geografii [Hostages of Geography]. *Expert*, 2013, no. 22 (853).
4. Rubin Yu. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116 (in Russian, abstr. in English).
5. *Rynok internet-torgovli v Rossii v 2012 godu* [E-commerce market in Russia in 2012]. Analytical Bulletin. InSales.ru. Available at: http://www.insales.ru/blog/wp-content/uploads/2013/04/InSales_otchet.pdf
6. Trushin I., Kovalenko A. Horizon of absorption as a key factor in the diffusion of innovations. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 4 (52), pp. 100–116 (in Russian, abstr. in English).
7. Yudanov A. What Is an Innovative Firm? *Voprosy Ekonomiki — Economic Issues*, 2012, no 7, pp. 30–46.

I. Trushin, *Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*,
mantike@rambler.ru

About typology of competitive advantage as a result of IT-innovation: case studies of cross-industry innovations

The paper proposes the typology of IT innovations and competitive advantages, created by them, in the context high-tech IT innovations spreading in traditional industries.

The typology of IT innovations and competitive advantages, created by them, is proposed according to the criteria of function and area of application of IT innovation.

By function criteria IT innovation are divided on «information bridge» and basis for technical innovation. By application areas criteria IT innovation are divided on three types: within the firm; in sectoral / cross-sectoral cooperation; in interaction with state agencies.

Thus all ways of cross-sectoral spread of IT innovation divided for 6 patterns. Each of the 6 patterns disclosed in the specific examples.

The author examines several cases, describing different mechanisms of cross-sectoral spread of IT innovations, that confirms proposed typology and, at the same time, provide a more realistic, multi-dimensional picture of each pattern.

Keywords: competitive advantage, information technology, cross-sectoral spread of innovations, transfer of innovations, diffusion of innovations, IT-innovations.

About author: I. Trushin, *Postgraduate*

For citation: Trushin I. About typology of competitive advantage as a result of IT-innovation: case studies of cross-industry innovations. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 103–116 (in Russian).

Захарова С. Г., канд. экон. наук, доцент Нижегородского института менеджмента и бизнеса,
svetlana-nimb@mail.ru

Банин М. А., аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, maksim.banin@gmail.com

Конкурентные преимущества как внутренние ресурсы муниципального района

В статье обоснована концепция конкуренции между муниципальными районами, в рамках которой определены понятия «конкурентные преимущества», «конкурентное поведение» и «конкурентные отношения». Проведена оценка внутренних ресурсов муниципального района в теории конкуренции. Описаны основные виды конкурентных преимуществ муниципальных районов. Рассмотрены наиболее важные функции конкуренции между муниципальными районами. Проанализировано типичное состояние финансирования муниципалитетов на примере Нижегородской области и дана оценка внутренних ресурсов для получения дополнительных конкурентных преимуществ. Выявлена закономерность распределения, описан тренд доходов и расходов муниципального района в зависимости от численности населения. Определена и обоснована выборка для исследования муниципальных районов из полного перечня районов Нижегородской области. Рассмотрен ряд предложений по модификации налоговой системы с целью уменьшения дотационных вливаний в качестве инструмента формирования конкурентных преимуществ муниципального района. Предложены мероприятия, использующие внутренний резерв по повышению культуры проведения открытых аукционов. Изучена практика открытых аукционов по предоставлению общественно-социальных услуг в условиях бюджетного дефицита. Выявлены закономерности исполнения (неисполнения) контрактов с позиции получения дополнительных конкурентных преимуществ. Проведена оценка видимой экономии бюджета и рисков расторжения контракта.

Ключевые слова: социальное развитие, конкурентные преимущества, конкурентное поведение, конкурентные отношения, муниципальные районы, открытые аукционы, сальдо бюджета муниципальных районов.

Введение

Сравнение условий для жизни населения и деятельности бизнеса определяет конкурентную борьбу между муниципальными районами. Вследствие ограниченности ресурсов происходит их перераспределение по территориям, которое позволяет получить наибольший экономический эффект от их использования. Следовательно, в зависимости от миграционных процессов человеческих ресурсов и инвестиционной активности бизнеса одни территории будут развиваться, а другие будут испытывать снижение социально-эконо-

мических показателей, и это, безусловно, заслуживает особого внимания при исследовании.

В основе действий по совершенствованию системы управления муниципальным районом лежит анализ показателей внутренних ресурсов (природных, человеческих, технологических, интеллектуальных, рыночных, инновационных, социокультурных, бюджетных и т. д.) как конкурентных преимуществ одной территории по сравнению с другой. Без него невозможно спланировать действия последовательного повышения конкурентоспособности, в том числе за счет роста (снижения) численности насе-

ления, численности работающих предприятий и организаций, а также объема инвестиций. Муниципальным районам, как и другим участникам экономических отношений, необходимо управлять интенсивностью собственных конкурентных действий, усиливать конкурентоспособность, наращивать конкурентные преимущества.

Актуальная задача — выявление возможностей получения дополнительных конкурентных преимуществ, что обеспечивает устойчивое развитие территории. Одним из примененных подходов к оценке проблемы является анализ доходной и расходной частей бюджета, позволяющий соизмерить налогооблагаемую базу — внутренний источник денежных поступлений с объемом предоставляемых социальных услуг. При явно недостаточной налогооблагаемой базе для самообеспеченности деятельности муниципальных районов экономия средств в рамках контрактной системы представляет особый интерес в разрезе использования внутренних ресурсов. Среди них следует выделить наличие высокой культуры ведения контрактной деятельности. Для проведения исследования важно рассмотреть небольшую, но репрезентативную выборку муниципальных районов с целью формирования выводов, которые могут быть использованы при обобщении результатов деятельности муниципальных районов и рассмотрении возможных вариантов развития с учетом выявленных закономерностей.

Муниципальный район как участник конкурентной борьбы

Управление муниципальным районом заключается не только в предоставлении социальных услуг населению, но, что более важно, в создании институциональной среды, инновационного климата, условий для инвестиций, которые обеспечивают устойчивое развитие территории, влияющее на развитие предпринимательских струк-

тур, а также на уровень и качество жизни его населения.

С одной стороны, социальное назначение концепции деления территории на муниципальные районы, призванные обеспечивать жизнедеятельность, не предполагает конкурентной борьбы. Действительно, некорректно было бы рассматривать такие характеристики, как конкурентная экспансия, интенсивность конкуренции, ограничивающие барьеры и т.д., в рамках муниципального района.

Вместе с тем разнообразие методологических подходов к рассмотрению понятия конкуренции дает возможность его использования в применении к муниципальным районам. С позиций поведенческого подхода конкуренцию между муниципальными районами следует содержательно отождествлять с термином «соперничество». Прежде всего соперничество за создание наиболее благоприятных условий устойчивого развития, которые и определяют конкурентные преимущества муниципального района (количественные и качественные показатели превосходства над другими районами) для населения, проживающего на территории района, деятельности предприятий и организаций различных форм собственности (бизнеса) и инвесторов, готовых разместить капитал в экономике.

Рассматривая конкуренцию с позиций деятельного (поведенческого) подхода как способ взаимодействия в процессе рациональной деятельности участников экономических отношений [Рубин, 2010], муниципальные районы можно включить в состав субъектов конкурентных отношений.

На первое место выходят вопросы взаимодействия между территориями в интересах бизнеса и в первую очередь населения. Вследствие этого конкуренция между муниципальными районами рассматривается с позиций повышения эффективности собственных конкурентных действий, наращивания конкурентных преимуществ, избавления от конкурентных недостатков в условиях относительной определенности выбора.

Конкурентную борьбу муниципальных районов за бюджетные дотации, инвестиции, человеческие ресурсы и развитие предпринимательских структур можно рассматривать как совокупность действий, обеспечивающих устойчивое развитие, которые следует определять как конкуренцию между территориями.

Со стороны органов управления муниципальными районами конкурентная борьба — это действия, наиболее эффективно удовлетворяющие интересы социума (населения, предпринимательских структур). Со стороны населения — это действия по предоставлению полного спектра человеческих ресурсов (трудовых, финансовых, инвестиционных, предпринимательских и т. д.) в среде, которая способна наилучшим образом удовлетворить их потребности и принести наибольшую отдачу от их использования. Со стороны предпринимательских структур — это упорядоченные действия, обеспечивающие функционирование всех сфер жизни, опирающиеся не только на правила игры, законы, стандарты, регламенты, но и на степень заинтересованности совершения конкурентных действий на данной территории. Конкуренция между муниципальными районами характеризуется совокупностью действий по исполнению стратегических задач устойчивого развития, а также различными операционными характеристиками и вариантами использования моделей управления, маркетинговых технологий и бизнес-процессов.

Оценка внутренних ресурсов муниципального района в теории конкуренции

Важнейшей задачей деятельности муниципальных органов власти является создание условий на территории района, которые ведут к росту его преимуществ и распространяются на уровень и качество жизни основного населения [Захарова, Масленников, 2013]. Оценивая эти условия, население, инвесторы и бизнес как субъекты эконо-

мических отношений производят выбор между муниципальными районами.

Тогда как природные ресурсы на территории района остаются в общем неизменными, все остальные факторы производства, в том числе человеческие ресурсы в широком смысле слова, могут меняться под воздействием управляющей системы, поэтому за эти ресурсы муниципальные районы могут конкурировать. Перечень конкурентных преимуществ разнообразен и специфичен для каждого муниципального района.

Под конкурентными преимуществами муниципального района следует понимать его «заметные количественные и качественные характеристики по сравнению с другими территориями, которые обеспечивают его способность конкурировать на региональном, межрегиональном, национальном и даже мировом рынке» [Яхнюк, 2007].

Основными видами конкурентных преимуществ муниципальных районов могут являться:

- 1) природные ресурсы (наличие доступа к более дешевым и качественным видам ресурсов и отлаженная система их эффективного использования);
- 2) человеческие ресурсы (наличие квалифицированного персонала и населения с развитыми предпринимательскими способностями);
- 3) бюджетные ресурсы (наличие стабильного финансирования, включая налоговые, неналоговые источники и трансферты из бюджетов более высокого уровня);
- 4) технологические ресурсы (наличие предприятий с современным оборудованием, широким внедрением патентованных методов производства, востребованных рынком инновационных товаров и услуг);
- 5) интеллектуальные ресурсы (управленческие) — наличие оптимальной системы менеджмента и высококвалифицированного управленческого персонала;
- 6) рыночные ресурсы (наличие и рост потребителей услуг и условий муниципального района);

7) инновационные ресурсы (уровень применения НИОКР и наличия инновационной структуры, развитие производства и сбыта инновационных товаров и услуг);

8) социокультурные ресурсы (система общественных принципов, норм и правил поведения).

Кроме того, в качестве конкурентных преимуществ муниципального района, подверженных изменениям под воздействием органов муниципальной власти, можно выделить уровень образованности населения, экономическое видение проблем, глубокое понимание бизнес-лидерами и населением социально-экономических процессов в системе корпоративных отношений и государственно-частного сотрудничества, а также внедрение инновационных технологий в производстве и управлении.

Географические и природные особенности муниципальных районов, а также особенности развития предпринимательских структур и бизнес-моделей, сложившихся на территории муниципального района, безусловно, являются его конкурентными

преимуществами. Однако решения об инвестициях, выборе направлений и отраслей производства и услуг, территорий их размещения принимаются предпринимателями и инвесторами, в связи с чем муниципальные органы власти оказывают лишь косвенное влияние на эту группу факторов. Следовательно, актуальной задачей является поиск внутренних ресурсов, подверженных прямому управляющему воздействию и направленных на повышение конкурентоспособности территории.

Конкуренция между муниципальными районами, направленная на привлечение и использование человеческих, финансово-экономических, инвестиционных и других видов ресурсов, позволяет добиться повышения объема произведенных на территории товаров и услуг, приводя к расширению налоговой базы муниципального района, а главное — отражается на уровне и качестве жизни населения. Она несет большую смысловую нагрузку и выполняет ряд важных функций, представленных на рис. 1.



Рис 1. Основные функции конкуренции между территориями

Fig 1. Main functions of inter-territorial competition

Выполняя эти функции, конкуренция между муниципальными районами должна обеспечивать достижение стратегической цели всего государственного устройства — устойчивого повышения качества жизни населения.

Финансовая обеспеченность — внутренний ресурс развития конкурентных преимуществ

Следует отметить, что условия устойчивого развития территории зависят в первую очередь от бюджетных возможностей осуществлять общественные работы и услуги, состоящие из налоговых и неналоговых доходов. Налоговая часть бюджета сельских муниципальных районов, определенная в рамках Федерального Закона «О налогах на имущество физических лиц»¹, формируется двумя налогами: на землю и на недвижимое имущество физических лиц, чего явно недостаточно. В целом обеспечение полноценной деятельности социально-экономической инфраструктуры не под силу сельским муниципальным районам в связи со скудностью налоговых ресурсов и производится с привлечением дотационных средств из федерального бюджета.

Объем взимаемых налоговых средств является источником внутренних возможностей муниципального района и одним из немаловажных конкурентных преимуществ. Другие ресурсы хотя и имеют серьезное значение, но в силу их разнообразия остаются за рамками данной работы. Анализ соотношения налоговых и неналоговых статей дохода дает возможность оценить внутренние бюджетные ресурсы по отношению к внешним дотационным ассигнованиям.

В 2013 г. доходы муниципальных районов и городских округов Нижегородской области составили 70 155,2 млн руб. Из них:

¹ Федеральный Закон № 2003-1 от 09.12.1991 «О налогах на имущество физических лиц», ред. от 02.11.2013.

52,5% — безвозмездные поступления; 36,0% — налоговые доходы, 11,5% — неналоговые доходы². Таким образом, большая часть финансирования муниципальной деятельности производится из бюджетов более высокого уровня, на которые муниципальные органы не имеют возможности серьезно повлиять.

На рис. 2, выполненном по материалам Министерства финансов Нижегородской области³, представлены данные для сельских районов. Нижегородская область является типичной, и потому результат данного исследования может быть расширен на многие другие области Российской Федерации.

В среднем по Нижегородской области бремя муниципальных налогов составляет 7936 руб. на душу населения в год, тогда как затраты муниципалитета в среднем составляют 10 996 руб. на человека.

Такая ситуация приводит к тому, что расходы муниципальных районов Нижегородской области на 39% обеспечиваются дотациями из федерального бюджета.

На рис. 2 представлена справочно-аналитическая характеристика, показывающая связь между численностью населения и доходно-расходной частью муниципального бюджета.

Распределение объемов муниципальных доходов и расходов по всем муниципальным районам Нижегородской области представлено в натуральных единицах. При этом население муниципального района пропорционально площади круга, его обозначающего. Можно отметить следующие осо-

² Итоги исполнения областного бюджета. Информация об исполнении по основным параметрам бюджета. Сайт министерства финансов Нижегородской области. URL: http://mf.nnov.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=865_19cc6737aa56fd7d464949acea9695c8&Itemid=267

³ Министерство финансов Нижегородской области, «Оценка платежеспособности и качества управления финансами муниципальных районов и городских округов Нижегородской области», government-nnov.ru/?id=65519

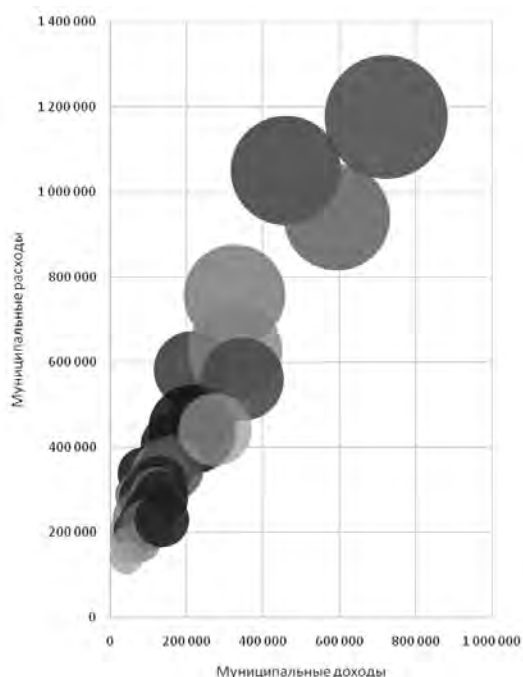


Рис. 2. Место муниципальных районов (с учетом численности населения) в плоскости доходов и расходов муниципального бюджета по Нижегородской области [Захарова, Банин, 2014]

Fig. 2. Nizhegorodskaya oblast' municipalities by earnings and spending, circle area indicating population

бенности: муниципальные районы ложатся на линию тренда, при котором объемы муниципальных доходов и расходов связаны линейной зависимостью, а именно — расходы муниципального района в среднем на 77% превышают общий объем доходов, т. е. немногим менее половины расходов приходится покрывать путем межбюджетных трансфертов. Также муниципальные районы с большим населением преобладают в области графика, соответствующей высокому уровню муниципальных доходов и расходов.

Таким образом, рассмотрение конкуренции как действенного и дееспособного фактора современной экономики позволяет исследовать совокупность действий муниципальных районов, обладающих разными конкурентными позициями, придерживаю-

щихся различных стратегий и тактик конкурентного поведения.

Для более глубокого анализа выборку можно ограничить районами смешанного типа, т. е. районами, в которых доли промышленного и сельского производства в общем объеме отгруженных товаров и услуг относительно равны, а согласно их рейтингу из 48 районов области они занимают различные места в ранжированном ряду (как высокие, так и низкие).

В табл. 1 представлены различные финансовые показатели муниципальных районов смешанного типа.

Связь между численностью населения и объемом расходов и налоговых доходов сохраняется и для выборки муниципальных районов смешанного типа (рис. 3). Это по-

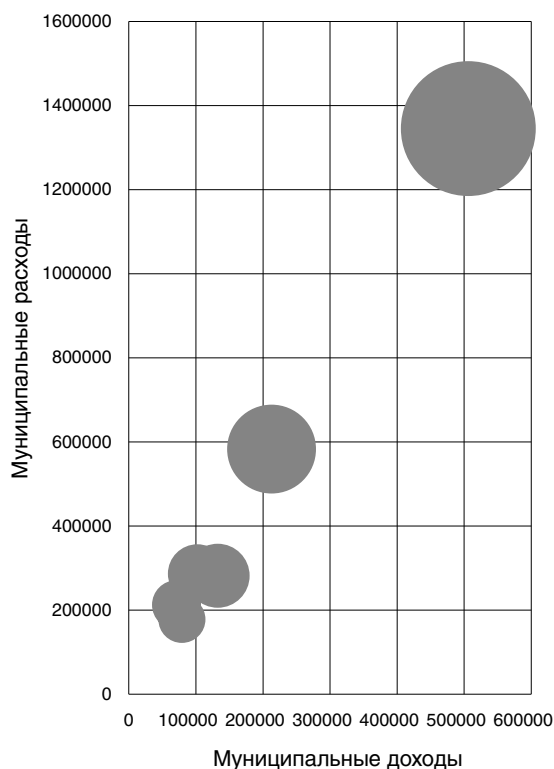


Рис. 3. Место муниципальных районов Нижегородской области смешанного типа в плоскости расходов и доходов

Fig. 3. Earnings and spending of mixed-economy municipalities of Nizhegorodskaya oblast'

Таблица 1. Баланс муниципального бюджета сельских районов смешанного типа

Table 1. Balance of budget in mixed economy municipalities

Статьи баланса	Арзамас- ский	Варнавин- ский	Вачский	Княгинин- ский	Красноба- ковский	Павловский
Население (чел.)	42852	13087	18926	12052	22176	98856
Муниципальные налоги (тыс. руб.)	212920	70967	102211	79197	132488	506156
Муниципальное налоговое бремя (тыс. р./чел.)	4,969	5,423	5,401	6,571	5,974	5,12
Расходы муницип. района (тыс. руб.)	582926	212674	286689	178310	282019	1344961
Подушные расхо- ды муниципаль- ного района (тыс. руб./чел.)	13,603	16,251	15,148	14,795	12,717	13,605
Профицит (тыс. руб.)	-370006	-141707	-184478	-99113	-149531	-838805

казывает, что муниципальные районы Нижегородской области обладают относительно равным уровнем социальных благ, производимых на муниципальном уровне, и сходным муниципальным налоговым бременем на жителя.

Как видно из рис. 3, для муниципальных районов смешанного типа прослеживается более сильная тенденция, а именно — объем годовых расходов на 161% превышает налоговые доходы, собираемые на муниципальном уровне. Таким образом, зависимость муниципальных районов от неналогового финансирования значительно выше среднего.

Можно предположить, что расширение перечня налогов, поступающих в муниципальный бюджет, может позволить районам перейти от дотационного состояния к определенному самообеспечению.

Как видно из рис. 2 и 3, малочисленные районы имеют низкий уровень налоговых доходов, и их зависимость от поступления дотационных средств является более резкой, что является проявлением недостаточности внутренних ресурсов и показывает необходимость действий по их изысканию.

Предложения по расширению внутренних ресурсов муниципальных районов

Проведенный анализ показал характерный тренд — сельские муниципальные районы вынуждены тратить на предоставление общественно полезных услуг значительно больше средств, чем можно получить на базе муниципального налогообложения, как показано на рис. 4.

Таким образом, следует согласиться с мнением Всероссийского совета местного самоуправления, что налоговую систему необходимо совершенствовать.

К аналогичным выводам приходят и наши зарубежные коллеги из Казахстана, у которых также имеются проблемы с дотационными сельскими регионами [Совершенствование доходного потенциала местных бюджетов]. При распределении доходных источников между уровнями бюджетной системы должен соблюдаться принцип самообеспеченности и управляемости. Следовательно, за местными бюджетами необходимо закрепить налоговые доходы, на развитие налогооблагаемой базы которых могут

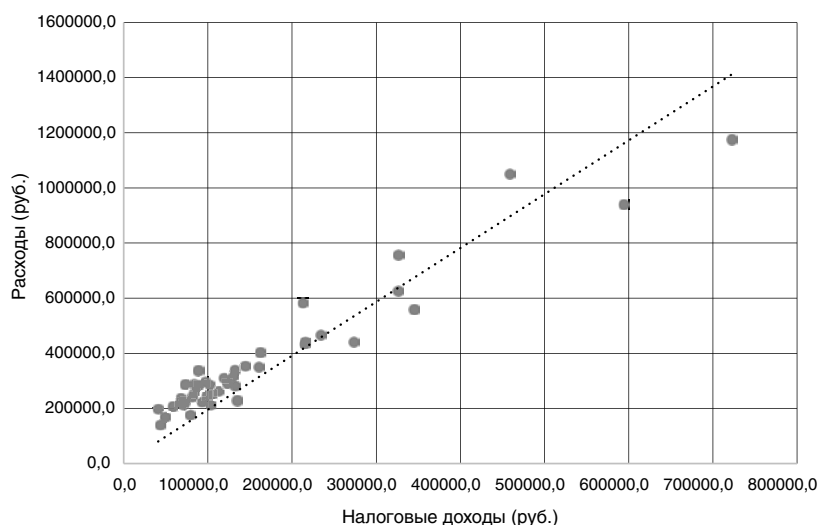


Рис. 4. Элементы бюджета районов Нижегородской области и тенденция их соотношения

Fig. 4. Budget elements of Nizhegorodskaya oblast' municipalities and trend thereof

влиять органы местного самоуправления соответствующих территорий⁴. Подобный опыт может найти применение в практике стран постсоветского пространства, которые имеют схожие экономические и институциональные условия, а кроме того, вынуждены решать сходные задачи в рамках модернизации экономических и социальных институтов.

Вместе с тем изменение налоговой доли бюджета как внутреннего ресурса муниципальных районов позволит расширить внутренние возможности муниципальных районов и, следовательно, более свободно развивать социальную инфраструктуру, направленную на повышение качества жизни населения [Захарова, Масленников, 2013].

В качестве мер, способствующих выравниванию баланса муниципалитетов, советом местного самоуправления предлагается внесение в налоговое законодательство изменений, устанавливающих следующие отчисления в муниципальный бюджет:

- 2% от налога на прибыль юридических лиц;

- передача местным бюджетам налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения;

- увеличение отчислений от налога на доходы физических лиц на 10%.

Таким образом, возможно активировать внутренние ресурсы муниципального района, и это поддается простому объяснению.

Во-первых, передачу части налога на прибыль крупных предприятий в муниципальный бюджет можно объяснить тем, что они, как правило, потребляют значительные объемы общественно полезных услуг, предоставляемых муниципалитетами как напрямую, так и опосредованно через работников. Именно для них чрезвычайно важно наличие тех или иных конкурентных преимуществ конкретной территории.

Во-вторых, упрощенная форма налогообложения в первую очередь затрагивает индивидуальных и мелких предпринимателей, наиболее заинтересованных в активном содействии со стороны руководства муниципального образования, прямая заинтересованность муниципалитета в их развитии отсутствует. Вместе с тем сбор налогов с мелкого и малого бизнеса в бюджет района может являться внутренним ресурсом

⁴ «Материалы всероссийского совета местного самоуправления», <http://www.vsmsinfo.ru/>

по обеспечению муниципальной деятельности. Кроме того, значительно возрастет заинтересованность муниципалитетов по созданию режима наибольшего благоприятствования деятельности малого бизнеса.

«Стремясь к преумножению личного капитала, индивидуалист-предприниматель "невидимой рукой" направляется к цели, которая совсем и не входит в его намерения. Преследуя свои собственные интересы, он часто более действенным образом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно стремился бы делать это» [Smith, 2003]. «Невидимая рука» рыночного взаимодействия является важным инструментом, которым пользуются участники социально-экономических отношений, преследуя собственные и общественные интересы и совершая ради этого надлежащие конкурентные действия.

В третьих, так как главную роль в поддержании качества ежедневной жизни физических лиц играет именно муниципальный уровень управления, население готово поддерживать меры по повышению собственного качества жизни.

Поскольку перечень взимаемых налогов не позволяет решить все проблемы развития социальной инфраструктуры территории, требуются дальнейшие исследования по выявлению дополнительных внутренних ресурсов.

Эффективное использование бюджетных ресурсов обеспечивается, в частности, путем использования рыночного механизма открытых аукционов.

Культура проведения открытых аукционов как внутренний ресурс получения дополнительных конкурентных преимуществ

В рамках обозначенной концепции конкуренция является неотъемлемой частью парадигмы самоуправления, которая наделяет местные муниципалитеты правами и обязанностями по отношению к населению, проживающему на их территории.

Формирование реестра заказов на выполнение муниципальных работ и услуг на основе принципа открытости перед населением осуществляется с помощью механизма открытых аукционов. Использование рыночных механизмов выбора исполнителей открывает широкие возможности получения дополнительных конкурентных преимуществ за счет задействования внутренних ресурсов муниципальных районов и способствует их дальнейшему развитию.

В муниципальной практике выделяют несколько условий, выполнение которых необходимо для получения заказа и участия в открытом аукционе:

- определить уровень цены, предложенной за выполнение заданного объема работ (услуг);
- обозначить квалификацию подрядчика, в том числе наличие требуемой техники, персонала и опыта;
- определить сроки, в которые подрядчик берется осуществить выполнение заказа.

В ходе исследования проведен анализ обширного набора статистических данных по Нижегородской области, полученных с официального сайта Российской Федерации для размещения информации о муниципальных заказах на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг в форме открытого аукциона, проводимого в электронной форме. Массив данных представлен 2488 контрактами по всем видам заказов, размещенных организациями муниципального уровня по Нижегородской области за первое полугодие 2012 г.⁵ при условии, что контракт уже выполнен и получен результат.

Функцию полезности $U(P, Q, T)$, выражающую предпочтения муниципального заказчика представляем в линейном виде, где P , Q , T — перцентили по показателям цены, качества и сроков соответственно. При ап-

⁵ Совершенствование доходного потенциала местных бюджетов // Муниципалитет № 8 (21). 30 Августа 2013.

проксимации данных открытых аукционов к функции с максимальной апостериорной вероятностью близко предпочтению, соответствующее формуле

$$U(P, Q, T) = 0,8P + 0,1Q + 0,1T. \quad (1)$$

То есть сочетание правил проведения аукциона с типичной культурой муниципальных государственных закупок приводит к тому, что неценовым факторам, связанным с качеством товаров и услуг, требованиям к квалификации, особенностям исполнения, а также срокам предоставления общественно-полезных товаров и услуг, уделяется не более 0,2 веса предпочтений.

К сожалению, практика показывает, что чаще всего органы муниципальной власти рассматривают в качестве определяющего условия, позволяющего выиграть аукцион, занижение уровня цены контракта. Таким образом, основной акцент аукциона сосредотачивается на цене заказа в ущерб проверке готовности исполнителя справиться с возложенной на него задачей.

В ходе исследования получены закономерности, связанные с экономией средств муниципального бюджета и вероятностью исполнения контракта. Экономия средств, выраженная в долях стартовой цены, разбита на интервалы с шагом 0,2 [Захарова,

Банин, 2014]. Расчет показал отраженную на рис. 5 взаимосвязь долей разорванных контрактов и интервала экономии средств, выраженных в долях стартовой цены.

В среднем контракты в интервале экономии от 0 до 0,8 были разорваны в 12,4% случаев, а общие издержки по расторгнутым договорам за рассматриваемый период в Нижегородской области составили 401,2 млн руб.

Пик, содержащий предложения со стоимостью менее 20% стартовой цены, с характерным процентом расторгнутых договоров 29% можно объяснить наличием недобросовестных исполнителей. Сельские муниципалитеты, как правило, не могут ставить перед исполнителями жесткие условия для участия в связи с тем, что отток исполнителей может привести к невозможности получить необходимые услуги, а на лидерство могут претендовать лишь крупные участники, вытесняя с рынка более мелкие организации, в том числе напрямую заинтересованные в развитии данной территории.

Следовательно, выявленную закономерность необходимо учитывать в деятельности муниципальных районов путем использования в балльной оценке нелинейного члена, отвечающего цене контракта, или ограничив вес в общей оценке коэффициента, отвечающего за видимую экономию средств в формуле 1. Вместе с тем именно неценовые факторы относятся к внутренним ресурсам, на которые возможно оказывать воздействие, что определяет необходимость повышения культуры проведения открытых аукционов.

Получение дополнительных конкурентных преимуществ

В случае доведения процента расторгнутых сделок до усредненного значения 12,4%, экономический эффект в рамках муниципальных заказов Нижегородской области может составить 5 млн руб. в год, т.е. 1,3% общего объема потерь в связи с расторгну-

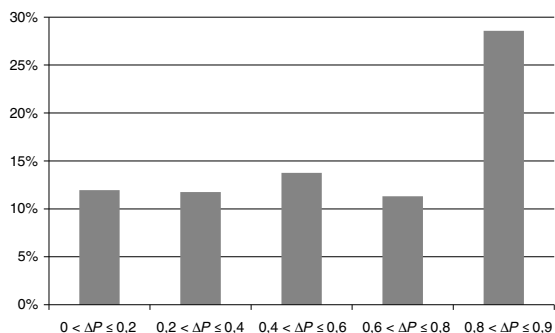


Рис. 5. Зависимость процента неисполненных заказов от экономии муниципальных средств

Fig. 5. Dependence of broken contract percentage on savings

Таблица 2. Программа бюджета на 2012–2014 год, млрд руб.

Tab 2. Program budget for 2012–2014, bil. rubles

Направление	2011	2012	2013	2014
Всего по государственным программам (41 программа)	10 200,6	11 762,4	12 667,9	13 160,0
В % общего объема расходов	92,5	96,4	94,3	92,1
Новое качество жизни (13 программ)	4 588,1	5 623,8	5 847,4	5 841,2
Инновационное развитие и модернизация экономики (17 программ)	1 781,6	1 837,8	1 832,6	1 844,9
Обеспечение национальной безопасности (2 программы)	1 876,0	1 977,3	2 438,5	2 758,4
Сбалансированное региональное развитие (4 программы)	818,1	744,7	621,4	554,9
Эффективное государство (5 программ)	1 136,8	1 578,8	1 927,9	2 160,5

тыми контрактами. Одновременно неценовые результаты предполагают снижение количества общественных товаров и услуг, не предоставленных по вине подрядчика, на 37%, которые также вносят свой вклад в повышение конкурентоспособности территории. Кроме того, меры по оценке и контролю исполнения заказа подрядчиком дают результаты экономии бюджетных средств для всего спектра закупок, что может способствовать снижению уровня невыполненных заказов с 12,7% до 10%. Экономический эффект подобного улучшения в рамках муниципалитетов Нижегородской области составит 108,3 млн руб. в год, или 1,7% общего объема финансирования.

Такие средства могут быть направлены на улучшение социально-экономической обстановки в муниципальных районах, поддержку инновационного бизнеса и инвестиционной атмосферы.

Включая в условия контракта предпочтения по использованию организаций и предприятий, работающих на территории муниципального района, можно достичь дополнительных конкурентных преимуществ. К ним можно отнести большую подотчетность исполнителя, заинтересованного в сохранении своего имиджа, увеличение показателей эффективности деятельности района, таких как объем произведенных работ, товаров и услуг на его территории, процент трудоустроен-

ного населения, показатели оплаты труда, а также — поддержание фондовооруженности производителей социальных услуг.

При этом конкурентные преимущества отдельной территории исключают предпосылки конфликтного поведения в конкурентной борьбе между муниципальными районами, а представляют собой естественный результат конкурентоспособности.

Оценить экономический эффект от повышения контрактной культуры в рамках федеральных целевых программ можно в масштабе плановых показателей Федерального программного бюджета на 2012–2014 гг., представленных в табл. 2.

Учитывая ответственность муниципалитетов за исполнение основных показателей федеральных целевых программ по направлениям «Новое качество жизни», «Инновационное развитие, модернизация экономики», повышение культуры проведения открытых аукционов как внутреннего ресурса получения дополнительных конкурентных преимуществ могло лишь за 2013 г принести значительный эффект, оцениваемый для данных программ в 131,7 млрд руб.

Заключение

С учетом свободного движения услуг, товаров, капитала и рабочей силы появляется возможность увеличить эффект от исполь-

зования внутренних ресурсов отдельного муниципального района за счет повышения его конкурентоспособности. Это особенно важно потому, что отношения между муниципальными районами носят специфический характер соперничества, в котором присутствуют элементы как сотрудничества, так и конкуренции. Конкурентные отношения между муниципальными районами предполагают активные целенаправленные действия субъектов конкуренции для достижения соответствующих целей. Совокупность таких действий и мер составляет стратегию конкурентного поведения, которую можно рассматривать как инструмент для развития муниципальных районов.

Наличие и поток внутренних ресурсов зависят от того, какие условия предоставлены участникам экономического процесса на территории данного муниципального района, а также от непосредственных действий законодательной и исполнительной властей на местах.

Конкурентные преимущества, к которым, безусловно, относятся создание инновационной инфраструктуры, повышение уровня и качества трудовой жизни, образованность населения и т.д., можно получить за счет внутренних ресурсов. Среди внутренних ресурсов, непосредственно доступных для управления, важную роль играет бюджетное обеспечение, зависящее от экономии затрат (расходов) и увеличения внутренних доходов.

Проведенный анализ муниципального бюджета позволяет определить тренд зависимости между доходами и расходами муниципальных районов. Анализ бюджетной обеспеченности как внутреннего ресурса муниципального района показал, что расходы не покрываются внутренними доходами, а значит, необходимо придерживаться стратегии повышения доходов (модификация налоговой системы) или стратегии снижения издержек (использования механизма аукционов для экономии затрат).

В целях повышения эффективности и прозрачности деятельности муниципаль-

ных властей, путем внедрения рыночных механизмов выбора исполнителя используется механизм открытых аукционов. Анализ контрактной деятельности позволил выявить закономерность исполнения контрактов, заключенных в рамках муниципальных закупок путем открытого аукциона. Использование результатов исследования в муниципальной практике согласно произведенным расчетам выражается в получении значительного экономического эффекта.

Таким образом, использование внутренних ресурсов развития муниципального района позволяет получить дополнительные конкурентные преимущества по сравнению с другими территориями, что ведет к расширению объема инвестиций в экономику, а также повышает уровень и качество жизни населения.

Список литературы

1. Захарова С. Г., Масленников Н. А. Закономерности изменения качества жизни населения как индикатор институциональных преобразований в России // Экономика и менеджмент систем управления. М.: Научная книга, 2013. № 2.1. С. 134–143.
2. Захарова С. Г., Банин М. А. Влияние бюджетной политики России на антикризисное управление муниципальными районами // Современные концепции научных исследований. Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). 2014. № 4. Ч. 8. С. 116–119.
3. Захарова С. Г., Масленников Н. А. Оценка источников формирования денежных доходов в рамках институциональных преобразований качества жизни населения сельских муниципальных районов // Инновации и инвестиции. 2013. № 3. С. 89–92.
4. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.
5. Совершенствование доходного потенциала местных бюджетов // Муниципалитет № 8 (21). 30 Августа 2013.
6. Яхнюк С. В. Формирование и реализация конкурентных преимуществ муниципального образования на примере Приозерского района Ленинградской области: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2007. — 137 с.
7. Smith Adam. An Inquiry into the Nature & Causes of the Wealth of Nations. Bantam Classics. 2003.

References

1. Rubin Yu. B. Discussion questions of modern competition theory. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3 (21), pp. 38–67.
2. Smith Adam. An Inquiry into the Nature & Causes of the Wealth of Nations. Bantam Classics. 2003.

3. Sovershenstvovanie dokhodnogo potentsiala mestnykh byudzhetrov [Advancement of local budgets' income potential]. *Munitsipalitet* — Municipality, 2013, no. 8 (21), 30 august.
4. Zakharova S. G., Banin M. A. Vliyaniye byudzhetnoy politiki Rossii na antikrizisnoe upravleniye munitsipal'nykh rayonami [Influence of Russian fiscal policy on anticrisis management of municipal districts]. *Sovremennyye kontseptsii Nauchnykh Issledovaniy. Evraziyskiy Soyuz Uchenykh (ESU)* — Modern Concepts of Scientific Studies — Eurasian union of scientists, 2014, no. 4, ch. 8, pp. 116–119.6.
5. Zakharova S. G., Maslennikov N. A. Otsenka istochnikov formirovaniya denezhnykh dokhodov v ramkakh institucionalnykh preobrazovaniy kachestva zhizni naseleniya selskikh munitsipalnykh rayonov [Estimation of revenue sources under institutional change to municipal populace's quality of life] *Innovatsii i Investitsii* — Innovation and Investment, 2013, no. 3, pp. 89–92.
6. Zakharova S. G., Maslennikov N. A. Zakonomernosti izmeneniya kachestva zhizni kak indikator institutsional'nykh preobrazovaniy v Rossii [Regularities of change in quality of life as an indicator of institutional change in Russia]. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya*. Moscow, Nauchnaya Kniga Publ., 2013, no. 2.1, pp. 134–143.
7. Yakhnyuk C. V. *Formirovaniye i realizatsiya konkurentnykh preimushchestv munitsipal'nogo obrazovaniya na primere Priozerskogo rayona Leningradskoy oblasti* [Formation and realization of competitive advantages illustrated on Priozersky district of Leningradskaya oblast']. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05. Saint Petersburg, 2007. — 137 p.

S. Zakharova, Nizhny Novgorod Institute of Business and Management, Nizhny Novgorod, Russia, svetlana-nimb@mail.ru

M. Banin, Nizhny Novgorod Institute of Management, Nizhny Novgorod, Russia, maksim.banin@gmail.com

Competitive advantages of municipal districts via utilization of internal resource

This article concerns concept of competition between municipalities, in which competitive advantage, competitive activity and competitive relations are defined. Internal resources of a municipality are estimated within theory of competition. Most important amongst functions of competition between municipalities are described. Main competitive advantages of municipality and connection to its social development are researched. Typical state of municipal finance in Nizhegorodskaya oblast' is analyzed, use of internal resources towards achieving additional competitive advantage are estimated. Regularities of income distribution and expenses paid by municipality for different population are discovered. Subset of municipalities is selected from all municipalities of Nizhegorodskaya oblast'. Trend of relationship between municipal earnings and spending is discovered. A set of proposals on modification of tax system, aimed at reduction of dotation as an instrument of forming possibilities of increasing municipal competitiveness is reviewed. Practices, utilizing internal reserves for enhancing quality of open auctions are proposed. Practice of outsourcing social services via open auctions under fiscal stress is explored. Estimation of visible budget economy and contract break risks from the competitive advantage point of view, are carried out, regularities of contract execution (or failure thereof) are discovered.

Keywords: social development, competitive advantages, competitive activities, competitive relations, municipalities, open auctions, balance of municipal budget.

About authors:

S. Zakharova, *PhD in Economics*;
M. Banin, *Postgraduate*

For citation: Zakharova S., Banin M. Competitive advantages of municipal districts via utilization of internal resource. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 4 (52), pp. 117– 129 (in Russian).

Полухин А. А., докт. экон. наук, доцент, заведующий отделом экономических проблем материально-технической базы АПК, ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства», декан факультета агробизнеса и экологии ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, г. Орел, polukhinogac@yandex.ru

Импортозамещение на рынке сельскохозяйственной техники России

В статье описаны направления импортозамещения на рынке сельскохозяйственной техники России. Представлены основные направления развития рынка сельскохозяйственной техники как ключевого элемента организационно-экономического механизма технической модернизации АПК. Оценена современная экономическая и внешнеполитическая ситуация и обоснована необходимость обеспечения импортозамещения на рынке сельскохозяйственной техники как важнейшего фактора обеспечения продовольственной безопасности страны в целом. Обоснованы перспективы технико-технологической модернизации сельского хозяйства России в рамках реализации государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 гг. с учетом условий ВТО и интеграции в ЕАЭС. Дана оценка перспектив введения заградительных таможенных мер или утилизационного сбора на сельскохозяйственную технику как фактора снижения платежеспособного спроса на нее. Оценены перспективы изменения стоимости техники на фоне отрицательной динамики валютного курса рубля. Представлены рыночные конкурентные преимущества российского рынка техники, характеризующегося высокой емкостью.

Ключевые слова: экономика сельского хозяйства, импортозамещение, интеграция, рынок сельскохозяйственной техники, техническая модернизация.

Введение

Технико-технологическая модернизация сельского хозяйства в условиях мировых интеграционных процессов является ключевым элементом повышения конкурентоспособности аграрной продукции на внутреннем и внешнем рынках. Межгосударственные экономические связи оказывают существенное влияние на рынок сельскохозяйственной техники. Развитие рынка сельскохозяйственной техники, реализация мер государственной поддержки технической модернизации сельского хозяйства способствуют ускорению обновления основных средств. Вместе с тем воспроизводство технической базы — процесс капиталоемкий, и прогнозировать его достаточно сложно, так как объем капитальных вложений зависит от конъюнктуры рынка сельскохозяйственной продукции.

Отметим, что вступление России в ВТО и подписание договоров по созданию ЕАЭС привело к возникновению принципиально новых задач для сельскохозяйственных производителей по повышению конкурентоспособности своей продукции, при решении которых уровень технической оснащенности — один из ключевых факторов.

Цель — разработать обоснованные предложения по интенсификации процессов технической и технологической модернизации аграрного сектора в условиях членства России в ВТО и интеграции в Евразийский экономический союз на основе импортозамещения на рынке сельскохозяйственной техники.

Для достижения цели были поставлены и последовательно решены следующие задачи:

— экономическая оценка динамики технико-технологической модернизации агробизнеса в разрезе видов технических ресурсов;

— оценка мер государственной поддержки ресурсного обеспечения сельского хозяйства России;

— разработка предложений по совершенствованию государственного регулирования рынка технических ресурсов для сельского хозяйства России в условиях экономической интеграции;

— разработка предложений по повышению эффективности государственной поддержки технической модернизации сельского хозяйства России.

Экономический анализ рынка сельскохозяйственной техники России

Один из ключевых элементов формирования продовольственной безопасности — техническое обеспечение сельскохозяйственного производства, причем техническая модернизация в современных условиях стала ключевым фактором развития отрасли. На воспроизводство технической базы аграрных организаций значительное влияние оказывает сформировавшийся рынок сельскохозяйственной техники.

Этот рынок в России подвержен влиянию многих факторов, обусловленных доступностью кредитных ресурсов для потре-

бителей, таможенной политикой, связанной с иностранными производителями техники, и изменением ввозных пошлин, долей вторичного рынка техники, уровнем и механизмами государственной поддержки как сельскохозяйственных товаропроизводителей, так и отрасли сельскохозяйственного машиностроения.

Современная экономическая ситуация диктует необходимость импортозамещения на рынке сельскохозяйственной техники, так как зависимость техническая может перерасти в зависимость технологическую (невозможность заменить иностранные образцы российскими аналогами не позволит в конечном итоге реализовывать ресурсосберегающие и интенсивные технологии в сельском хозяйстве). Количественные характеристики парка сельскохозяйственной техники и особенности его воспроизводства представлены в табл. 1.

Укажем, что по данным 2014 г. лишь 3,1% рынка тракторов занимали российские разработки, 39% — иностранные новые тракторы, 5,1% — иностранные тракторы российской сборки, 44,6% — тракторы МТЗ российской и белорусской сборки. Оценивая рынок зерноуборочных комбайнов 2014 г., отметим, что почти 60% его составляли российские марки, 12,6% — иностран-

Таблица 1. Формирование парка техники сельскохозяйственных производителей России (данные на конец года), тыс. шт.

Table 1. Formation of the fleet of agricultural producers in Russia (end of year), thousand pieces

Показатель	Тракторы		Комбайны			
			Зерноуборочные		Кормоуборочные	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
Наличие на конец года всего, тыс. шт.	435,8	420,6	134,2	127,8	19,2	17,6
Наличие на конец года в сельскохозяйственных организациях, тыс. шт.	259,7	247,3	67,9	64,6	16,1	15,2
Приобретено, шт.	15 265	14 120	5 502	5 336	824	835
Из них сельскохозяйственные организации	8 492	7 744	3 220	3 391	638	686
субъекты малого агробизнеса	6 773	6 376	2 302	1 945	186	149
в том числе в рамках поддержки по мероприятию Госпрограммы на 2013–2020 гг.	37	191	515	1 584	20	69

ные марки российской сборки, 19% — белорусские разработки, собранные в России, плюс 6% — импортируемые из Белоруссии и лишь 3,6% — импортируемые комбайны из стран дальнего зарубежья.

В то же время считаем целесообразной актуализацию плановых индикаторов Госпрограммы, так как современные реалии диктуют необходимость более интенсивной модернизации парка техники, причем за счет отечественных ее образцов.

Экономический анализ возрастной структуры парка сельскохозяйственной техники в динамике позволяет сделать вывод о темпах обновления и уровне модернизации сельского хозяйства в целом (рис. 1).

По основным видам техники удельный вес машинного парка за пределами сроков

полезного использования составляет порядка 50%. Техника старше 10 лет устарела не столько физически, сколько морально.

Важный фактор обеспечения продовольственной безопасности страны — самообеспечение сельского хозяйства техникой. Доля импортной техники в общем количестве сельскохозяйственной техники в 2014 г. составила по тракторам 65,1%, по зерноуборочным комбайнам — 19,0% и по кормоуборочным комбайнам — 22,9% (рис. 2).

Представленный удельный вес импортной техники в структуре парка не позволяет говорить о продовольственной безопасности в аспекте технического потенциала. Однако стоит указать, что основную долю тракторов в российском парке сельскохозяйственной

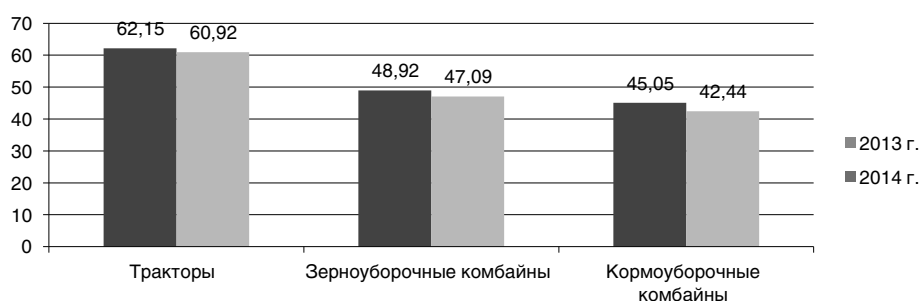


Рис. 1. Удельный вес основных видов техники со сроком эксплуатации более 10 лет в Российской Федерации, % [Санду, 2015]

Fig. 1. The share of the major types of equipment in operation for more than 10 years in Russia, %

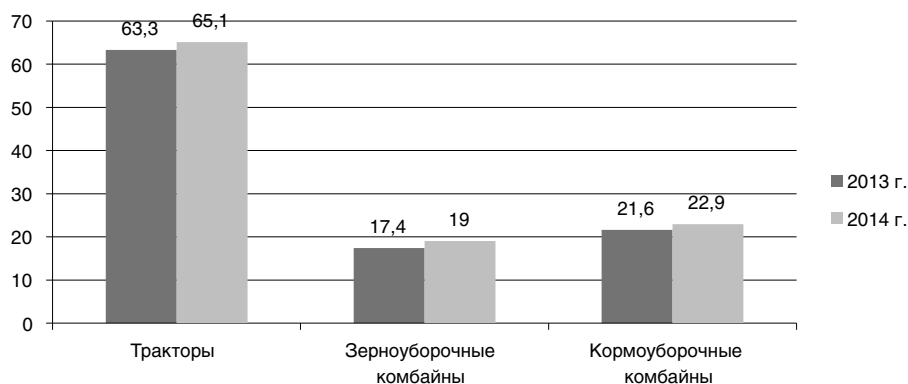


Рис. 2. Доля импортной техники в сельском хозяйстве Российской Федерации в общем количестве, %

Fig. 2. The share of imported machinery in agriculture of the Russian Federation in the total, %

техники занимают тракторы Минского тракторного завода (Республика Беларусь).

Российский рынок техники характеризуется высокой емкостью, что является конкурентным преимуществом, позволяющим влиять на условия импортных поставок, стимулировать иностранных производителей, повышать локализацию производства на территории государства. В то же время Российская Федерация в условиях экономических санкций и в рамках договоренностей ВТО и ЕАЭС, по мнению автора, должна при-

держиваться политики импортозамещения на рынках техники и технологий. На рис. 3 и 4 представлена структура российского рынка тракторов и комбайнов, демонстрирующая потенциал импортозамещения.

Предложение на рынке сельхозтехники формируют отечественные и иностранные производители. Самую крупную группу представляют Ростсельмаш, КТЗ, МТЗ, Гомсельмаш и глобальные зарубежные производители сельхозтехники, в их числе John Deere, CNH, Claas, AGCO, SDF. Все эти

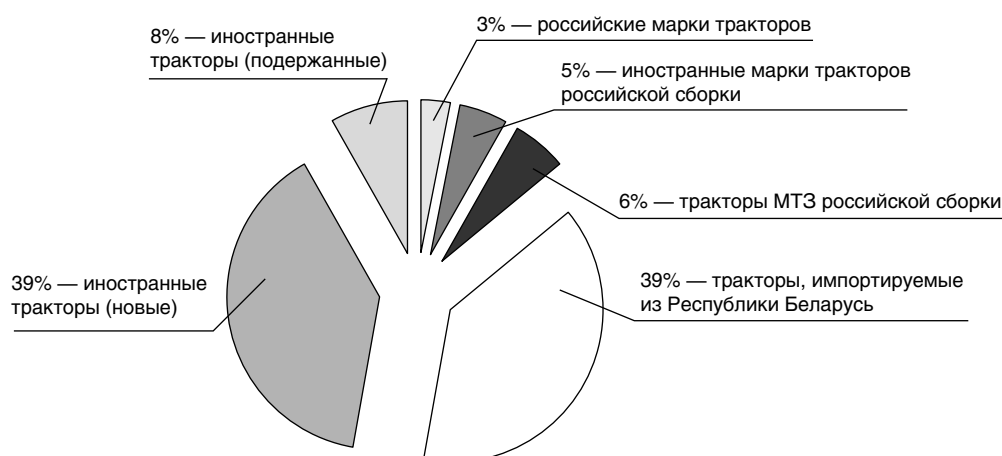


Рис. 3. Структура российского рынка тракторов в 2014 г.

Fig. 3. Structure of the Russian tractor market in 2014

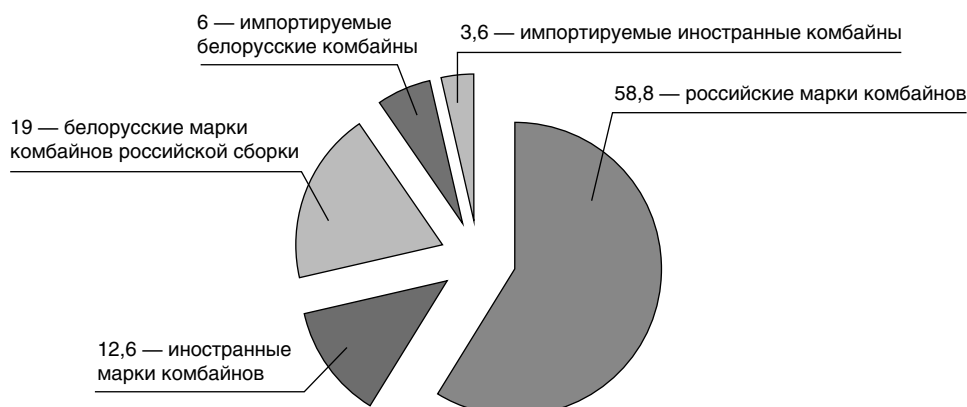


Рис. 4. Структура российского рынка зерноуборочных комбайнов в 2014 г.

Fig. 4. Structure of the Russian market of combine harvesters in 2014

Таблица 2. Производство сельскохозяйственной техники российскими производителями и объемы приобретения техники сельскохозяйственными организациями

Table 2. Production of agricultural machinery and volumes of Russian producers purchase machinery agricultural organizations

Вид техники	Приобретено сельскохозяйственными организациями за 2014 г., ед.	Произведено в РФ за 2014 г., ед.
Тракторы	7 744	6 394
Зерноуборочные комбайны	5 336	5 652
Кормоуборочные комбайны	835	522
Свеклоуборочные комбайны	97	0
Плуги	2 232	3 187
Культиваторы	3 259	15 098
Сеялки	3 822	3 644
Доильные установки	990	4 889

компании имеют сборочные производства на территории России, однако уровень локализации невысок. Особое внимание при реализации принципов импортозамещения необходимо обратить на рынок тракторов, на котором почти 40% поступающей техники приходится на иностранные марки, произведенные в странах дальнего зарубежья, причем это нередко высокомоощные тракторы, прямые конкуренты тракторов, выпускаемых ЗАО «Петербургский тракторный завод», Ростсельмаш, концерном «Тракторные заводы», которые могут наращивать производство востребованной техники.

Важно указать, что бессистемное управление механизмом технической модернизации сельского хозяйства не позволит решить задачи по обеспечению продовольственной безопасности страны, производству конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции, росту экономической эффективности агробизнеса.

Реализация мер государственной поддержки в Российской Федерации, стимулирующих техническое переоснащение сельского хозяйства, позволяет повысить конкурентные преимущества российских производителей сельскохозяйственной техники.

Как видно из табл. 2, российские производители сельскохозяйственной техники

вполне способны удовлетворить спрос в количественном выражении.

И российская, и импортная техника обладает рядом конкурентных преимуществ при завоевании рынка. Так, например, основные конкурентные преимущества отечественной техники: относительно невысокая цена; доступность сервисного обслуживания; возможность самостоятельного ремонта; протекционистская политика государства. Конкурентные преимущества техники, произведенной в странах дальнего зарубежья, — надежность, производительность. Особняком на рынке сельскохозяйственной техники стоит белорусская техника, которая при невысокой цене и протекционистской политике правительства Республики Беларусь занимает доминирующее положение в структуре продаж (табл. 3).

Проблема заключается в том, что экономические санкции и антисанкционные меры касаются сельскохозяйственной продукции и обеспечения агробизнеса средствами производства как напрямую, так и опосредованно через изменение валютных курсов. Поэтому производство сельскохозяйственной техники как российских образцов, так и иностранных с высокой локализацией можно считать решением проблемы импортозамещения.

Таблица 3. Основные конкурентные преимущества и недостатки сельскохозяйственной техники различных стран-производителей на российском рынке

Table 3. The main competitive advantages and disadvantages of the various countries of agricultural machinery manufacturers in the Russian market

Страны-производители	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки
Россия	1. Широкая доступность запасных частей и сервисного обслуживания. 2. Относительно невысокая цена предложения. 3. Государственная поддержка (в том числе Постановление 1432). 4. Преемственность моделей техники (детали от списанной техники могут быть использованы для ремонта новых моделей). 5. Агрегатируемость с любой прицепной техники производства России и СНГ. 6. Ориентация на рынок России и СНГ	1. Узкий модельный ряд, около 30 моделей тракторов (различным по размеру организациям нужна различная техника), 13 моделей зерноуборочных комбайнов. 2. Отсутствие моделей тракторов мощностью более 420 л. с. 3. В РФ не производятся многие комплектующие (современные трансмиссии, электронное оборудование, не вся гамма шин). 4. Низкие инвестиции в инновации и научные разработки. 5. Снижение конкурентоспособности при ослаблении таможенных барьеров при вступлении России в ВТО
Страны ЕАЭС	1. Широкая известность большинства производителей техники на российском рынке. 2. Относительно низкие цены на технику. 3. Развитый сервис. 4. Протекционистская политика правительства Республики Беларусь (договоры о льготном кредитовании российских покупателей белорусской техники)	1. Относительно медленное обновление моделей. 2. Техника ориентирована в основном на малые и средние сельскохозяйственные организации
Страны дальнего зарубежья	1. Высокая надежность техники. 2. Эффективная реклама. 3. Широкая дилерская сеть. 4. Широкий модельный ряд. 5. За пределами России производятся практически все необходимые комплектующие, включая системы GPS и электроники. 6. Ориентация на мировой рынок	1. Возможные трудности с оперативным ремонтом. 2. Высокая стоимость. 3. Невозможность осуществления технического обслуживания и капитального ремонта на базе сельскохозяйственной организации. 4. Агрегатируемость со всей зарубежной техникой, но не всеми видами российской

Элементы государственного стимулирования импортозамещения на рынке сельскохозяйственной техники

Для удержания рынка российским производителям, пользуясь условиями государственной поддержки, следует пересмотреть свою ценовую политику, тем самым усилить конкурентные преимущества. Реализация постановления Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2012 г. № 1432 г. Москва «Об утверждении Правил предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники» (далее — постановление № 1432) обеспечила рост спроса на российские образцы техники и стимулировала производителей сельскохозяйственной техники вести новые разработки. На рис. 5 представлена структура расходования средств в рамках данного постановления в 2014 г.

Как видно из данных табл. 1, производители сельскохозяйственной техники в 2014 г. в соответствии с постановлением № 1432 реализовали с предоставлени-

ем в 2014 г. субсидий от цены сельскохозяйственной техники сельскохозяйственным товаропроизводителям 191 трактор (15,6% запланированного количества, 1584 зерноуборочных комбайна (169% запланированного количества), 69 кормоуборочных (29,5% плана). Причем основная доля субсидий освоена ООО «Комбайновый завод Ростсельмаш», 1 235 млн руб., 65% лимита бюджетных обязательств, предусмотренных федеральным бюджетом на 2014 г.

Укажем, что основная сумма предоставленных субсидий, по данным производителей, направлена на модернизацию технической базы заводов или модернизацию модельного ряда выпускаемой техники. Отметим также, что в 2015 г. скидка была увеличена до 25%, что позволило российским производителям сельскохозяйственной техники в условиях снижения курса рубля не повышать цены и увеличить свое присутствие на рынке.

Постановление № 1432, формирующее механизм возмещения части затрат производителям сельскохозяйственной техники,

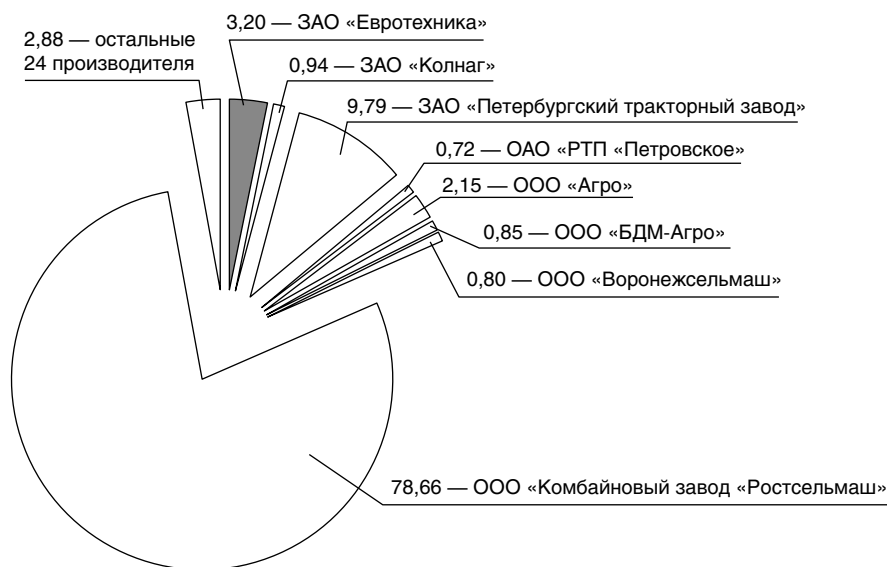


Рис. 5. Структура освоения субсидии в рамках Госпрограммы в 2014 г., %

Fig. 5. The structure of the development subsidies under the state program in 2014, %

является востребованной мерой поддержки и требует дальнейшего применения и развития. Этой мерой поддержки охотно пользуются как сельскохозяйственные производители, так и предприятия машиностроения.

В то же время господдержка в рамках Госпрограммы 2013–2020 гг. не подразумевает мер стимулирования, осуществляемых через финансовые институты, спрос на услуги которых при осуществлении технической модернизации весьма велик (рис. 6).

Так, в 2014 г. с использованием кредитов ОАО «Россельхозбанк» приобретено 1779 тракторов и 1324 единицы уборочной техники, через программы ОАО «Росагролизинг» соответственно 1803 трактора и 701 комбайн.

В целом формирование механизма технико-технологической модернизации подразумевает обоснование стратегически значимых сильных, слабых сторон государства и его возможностей и угроз (табл. 4).

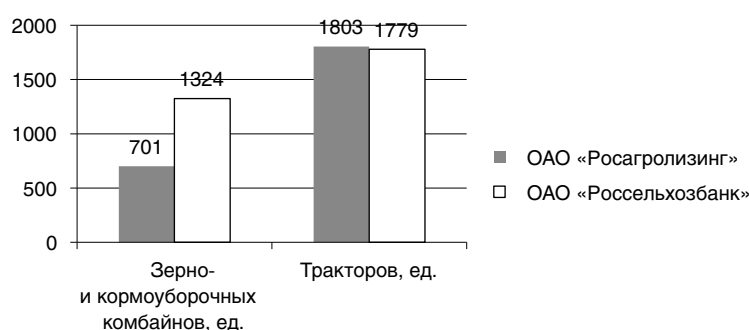


Рис. 6. Обновление парка основных видов техники в РФ в 2014 г. за счет средств ОАО «Росагролизинг» и ОАО «Россельхозбанк», ед.

Fig. 6. Renewal of the main types of equipment in Russia in 2014 at the expense of «Rosagroleasing» and «Rosselkhozbank», units

Таблица 4. SWOT-анализ потенциала технической модернизации сельского хозяйства Российской Федерации

Table 4. SWOT-analysis of the potential of technical modernization of agriculture of the Russian Federation

Сильные стороны	Слабые стороны
Государственная поддержка производителей отечественной техники Политика импортозамещения Локализация производства иностранной техники на территории России	Большая доля техники со сроком эксплуатации более 10 лет Экономические санкции и колебания валютных курсов Узкий модельный ряд техники, производимой в России
Возможности	Угрозы
Предоставление субсидий из федерального бюджета на возмещение затрат на производство и реализацию сельскохозяйственной техники Увеличение оборотного капитала за счет роста спроса на сельскохозяйственную продукцию Сниженные цены на импортную технику (отсутствие таможенных барьеров)	Снижение объемов производства продукции вследствие несоблюдения сроков агротехнических работ Снижение темпов внедрения инновационных технологий Снижение обеспеченности агробизнеса средствами производства Низкий уровень дифференциации мер государственной поддержки технической модернизации АПК

Рекомендации по стимулированию технической модернизации сельского хозяйства в условиях импортозамещения

Технико-техническая модернизация сельского хозяйства России происходит недостаточно быстрыми темпами, причем ключевую роль в модернизации играют иностранные производители сельскохозяйственной техники. При производстве техники в России обязательным условием должен быть импорт комплектующих менее 50% общей стоимости машины. В противном случае она будет считаться импортной машиной. Фирмам, организующим производство машин последнего поколения, должны предоставляться льготы по налогам, аренде земли, включению в реестр поставляемой по лизингу техники, снижение таможенных пошлин на комплектующие.

Необходимо стимулировать реализацию имеющихся мощностей российского сельхозмашиностроения в тракторостроении, производстве зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов, почвообрабатывающих машин, посевных комплексов и других видов сельскохозяйственной техники и оборудования.

Страны ВТО и ЕАЭС воспринимают Россию как субъект экономических отношений с неограниченной емкостью рынка, в том числе и рынка сельскохозяйственной техники, запасных частей и сервисных услуг. Россия не пользуется в должной мере своим конкурентным преимуществом — емкостью рынка сельскохозяйственной техники для развития собственного сельскохозяйственного машиностроения, а также стимулирования повышения локализации производства иностранной техники на своей территории.

Меры поддержки развития сельскохозяйственного машиностроения и технико-технологической модернизации сельского хозяйства носят кратковременный и разрозненный характер, что открывает рыночные ниши для иностранных производителей.

Нужно стимулировать не только сельскохозяйственных производителей модернизировать парк техники, но и представителей сельскохозяйственного машиностроения реализовывать инновации в своем производстве. Затраты на НИОКР российских заводов, производящих сельскохозяйственную технику, составляют не более 3% всех инвестиций в производство (за исключением Ростсельмаш — 7%), что замедляет внедрение инноваций в сельскохозяйственное машиностроение.

Механизм снижения стоимости российской техники в рамках госпрограммы 2013–2020 гг. вместо механизма возмещения процентной ставки банка оказал влияние на снижение доступности кредитных ресурсов, перераспределение части доходов от кредитных учреждений к дилерам. По данным Минсельхоза России, в 2014 г. производители сельскохозяйственной техники реализовали сельскохозяйственным товаропроизводителям 1844 трактора, зерноуборочных и кормоуборочных комбайна (76,9% прогнозного значения целевого индикатора, в 2013–572 ед., или 22,9%), в том числе 191 трактор (15,6%, в 2013 г. — 37 ед., или 3%), 1584 зерноуборочных комбайна (169%, в 2013 г. — 515 ед., или 50,7%), 69 кормоуборочных (29,5%, в 2013 г. — 20 ед., или 7,8%) и 1209 ед. других видов техники (в 2013 г. — 193 ед.) (всего 3053 ед., в 2013 г. — 765 ед.). По мнению автора, необходимо распространить реализацию постановления № 1432 на российскую технику, экспортируемую в страны ЕАЭС.

Необходима гармонизация организационно-экономических мер государственного стимулирования технико-технологической модернизации сельского хозяйства.

Потребность в обеспечении продовольственной безопасности требует роста рынка отечественной техники, однако модельный ряд, покрытие рыночных ниш техники не позволяют в полной мере рассчитывать на российское машиностроение.

В рамках ВТО разрешается использование обоснованных защитных мер. В июле 2012 г. Ростсельмаш и Красноярский завод комбайнов инициировали защитное расследование в ЕврАзЭС, в результате которого было установлено, что в 2009–2011 гг. импорт зерноуборочных комбайнов в страны Таможенного союза (ТС) увеличился на 19,9%, а в первом полугодии 2012 г. — сразу на 92,3%. С учетом возросшего импорта и непредвиденных обстоятельств, вызвавших этот рост (изменение способа поставок зерноуборочных комбайнов — с поставок комбайнов в готовом виде на поставки в виде модулей), серьезного ущерба отрасли экономики государств — членов ТС, Коллегия Единого экономического союза (ЕЭК) своим решением от 26.06.2013 № 143 ввела специальную защитную пошлину. На период 15 марта 2015 г. — 14 марта 2016 г. она должна была составлять 25,7% таможенной стоимости, и ставка добавлялась к действующей пошлине — 5%. Но из-за несогласия с этим решением одной из сторон специальная пошлина была заменена квотой на период с 1.01.2014 по 21.08.2016 [Кузьмин, 2014].

Объемы импортной квоты в отношении зерноуборочных комбайнов и модулей зерноуборочных комбайнов, установленные решением Коллегии ЕЭК от 15.10.2013 № 223, показаны в табл. 5.

В России и странах ЕАЭС полностью отсутствует производство свеклосеющей и свеклоуборочной техники. Стоимость свеклоуборочного комбайна составляет 500–550 тыс. евро в зависимости от комплектации, самоходного очистителя погрузчика сахарной свеклы — до 440 тыс. евро, буртоукладочной машины — более 1,3 млн евро. Текущий уровень ставок таможенных пошлин на комбайны, погрузчики и буртоукладочные машины составляет 5%. С целью снижения финансовой нагрузки на сельскохозяйственных товаропроизводителей и поддержания уровня обновления вышедшей из эксплуатации сельскохозяйствен-

Таблица 5. Объемы импортной квоты в отношении зерноуборочных комбайнов и модулей зерноуборочных комбайнов [Кузьмин, 2014]

Table 5. The volume of import quotas for grain harvesters and modules combine harvesters

Государство — член ТС и Единого экономического пространства	Объем импортной квоты, ед.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Республика Беларусь	50	52	34
Республика Казахстан	300	309	204
Российская Федерация	424	437	288
Всего	774	798	526

ной техники целесообразно снизить импортные пошлины с 5% до 0%. Экономия на уплате таможенных пошлин составит от 1,8 до 4 млн руб. за единицу техники [Национальный доклад, 2015].

В настоящее время зарубежные компании, выпускающие сельскохозяйственную технику и имеющие предприятия в России, стремятся участвовать в Программе обновления парка сельскохозяйственной техники. Но для этого необходимо повысить степень локализации своего производства до уровня более 50%. Для этого они вкладывают большие финансовые средства на развитие производства сельхозтехники.

В условиях экономических санкций развитие внутреннего рынка сельскохозяйственной техники является важнейшим элементом формирования продовольственной независимости [Полухин, 2015].

По нашему мнению, решение данной проблемы возможно лишь через модернизацию технической базы сельскохозяйственных организаций, представляющую собой систему взаимосвязанных мероприятий, направленных на обновление технических средств. В то же время техническая модернизация сельского хозяйства должна включить в себя не только обновление и воспроизводство технической базы, но и внедрение инновационных, ресурсосберегающих

технологий на основе современной техники и оборудования [Злобин, 2010].

В то же время современная экономическая и внешнеполитическая ситуация диктует необходимость обеспечения импортозамещения на рынке сельскохозяйственной техники как ключевого фактора обеспечения продовольственной безопасности страны в целом.

1. Введение заградительных таможенных мер или утилизационного сбора на сельскохозяйственную технику может существенно снизить платежеспособный спрос на нее, причем уровень предлагаемых ставок этого сбора может в разы снизить темпы технического переоснащения как малых форм хозяйствования на селе, так и крупных агрохолдингов, и полностью исключит возможность технической модернизации аграрных отраслей. В современных условиях сельскохозяйственные производители приобретают в среднем почти в 2 раза меньше выбывающих в связи с износом тракторов и кормоуборочных комбайнов и на четверть меньше зерноуборочных комбайнов. Рост стоимости техники на фоне отрицательной динамики валютного курса рубля не позволит производить инвестиции в модернизацию даже за счет заемного капитала. Высокая нагрузка на имеющуюся технику (289 га на 1 трактор, 408 га зерновых на комбайн, 337 га посевов сахарной свеклы на комбайн) из конкурентного преимущества, позволяющего увеличить скорость окупаемости техники, при ее физическом старении и отсутствии тенденций модернизации парка, превратится в фактор деградации сельского хозяйства.

2. Российский рынок техники характеризуется высокой емкостью, что является конкурентным преимуществом, позволяющим влиять на условия импортных поставок, стимулировать иностранных производителей повышать локализацию производства на территории государства. В то же время Российская Федерация в условиях экономических санкций и в рамках дого-

воренностей ВТО и ЕАЭС, на наш взгляд, должна придерживаться политики импортозамещения на рынках техники и технологий. Укажем, что по данным 2014 г., лишь 3,1% рынка тракторов занимали российские разработки, 39% — иностранные новые тракторы, 5,1% — иностранные тракторы российской сборки, 44,6% — тракторы МТЗ российской и белорусской сборки. Оценивая рынок зерноуборочных комбайнов 2014 г., отметим, что почти 60% его составляли российские марки, 12,6% — иностранные марки российской сборки, 19% — белорусские разработки, собранные в России, плюс 6% импортируемые из Белоруссии и лишь 3,6% импортируемые комбайны из стран дальнего зарубежья. В этой связи считаем нецелесообразным вводить утилизационный сбор на технику, производимую на территории страны с высокой степенью локализации, так как, с одной стороны, это создаст дополнительные конкурентные преимущества и стимулирует рост производства, а с другой стороны, не станет фактором нивелирования мер государственной программы развития сельского хозяйства на 2013–2020 гг. в аспекте возмещения производителям части стоимости. Отметим, что по значительной части сегментов рынка сельскохозяйственной техники российские производители вышли в количественном выражении на мощности, закрывающие полностью спрос, — это касается зерноуборочной техники, сеялок, культиваторов, прочей прицепной техники, отчасти тракторов, кормоуборочных комбайнов [Парахин, 2014].

3. Важным аспектом является и тот факт, что ряд рыночных ниш на рынке техники не закрываются российскими производителями (комбайны по уборке клубней, клубнеплодов, капусты в Российской Федерации не производят), а данная техника обладает высокой мощностью, что вызовет значительный рост ее стоимости при введении утилизационного сбора. Такой подход создаст условия не только для технической,

но и для технологической деградации ряда отраслей. Поэтому считаем нецелесообразным вводить утилизационный сбор на технику, не имеющую российских промышленных аналогов.

4. В целом можно констатировать положительные тенденции в вопросах технической модернизации сельского хозяйства России и наметившиеся сдвиги по вопросам импортозамещения, однако возрастная структура парка техники (более 60% тракторов, около половины зерноуборочных комбайнов старше 10 лет), структура рынка техники России не позволяет говорить о возможности снижения социальной и государственной значимости технической модернизации и использования рынка сельскохозяйственной техники как одного из источников дополнительного дохода.

Для создания эффективно работающего организационно-экономического механизма импортозамещения на рынке сельскохозяйственной техники целесообразно создать систему управления, обеспечивающую реализацию таких этапов управления, как оценка, прогнозирование, мотивация, организация, контроль и формирование корректирующих мероприятий.

В условиях кризисных явлений в экономике, санкций, на фоне интеграционных процессов ВТО и ЕАЭС техническая модернизация сельского хозяйства становится базовым фактором обеспечения продовольственной безопасности, стимулом развития сельскохозяйственного машиностроения.

Техническо-технологическую модернизацию сельского хозяйства не стоит путать с воспроизводством технической базы, так как при модернизации происходит не только и не столько замена старой техники новой, в том числе и превосходящей по технико-экономическим параметрам, но и, что самое главное, внедрение принципиально новых технологий, меняющих структуру и объем удельных затрат на производство продукции.

В условиях международной интеграции важно вести грамотное управление сформирова-

ровавшимся рынком сельскохозяйственной техники, так как в конечном итоге именно он становится материальной базой для обеспечения продовольственной безопасности страны.

Список литературы

1. Злобин Е. Ф. Особенности рынка сельскохозяйственной техники Орловской области // Экономические и гуманитарные науки. 2010. № 5 (220). С. 78–84.
2. Кузьмин В. Н. Механизм экономической интеграции и техническое оснащение сельского хозяйства России // Техника и оборудование для села. 2014. № 7. С. 2–6.
3. Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2014 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы». М., 2015.
4. Обеспеченность тракторами и комбайнами сельскохозяйственных организаций Российской Федерации в 2013 году // Стат. сб. Росстат. М., 2014.
5. Основные показатели сельского хозяйства России в 2013 году // Стат. сб. Росстат. М., 2014.
6. Парахин Н. В. Экономическая оценка технического перевооружения растениеводства Орловской области // Сельскохозяйственные машины и технологии. 2014. № 4. С. 48–50.
7. Полухин А. А. Конкурентные преимущества производителей сельскохозяйственной техники на рынке Орловской области // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 97–109.
8. Полухин А. А. Техническая модернизация российского сельского хозяйства в условиях кризиса и санкций, на фоне интеграционных процессов ВТО и ЕАЭС // АПК: экономика, управление. 2015. № 10. С. 80–85.
9. Полухин А. А. Technical modernization of russian agriculture in the conditions of international integration and economic sanctions // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. 2015. Т. 42. № 6. Р. 41–51.
10. Санду И. С. Техничко-технологическая модернизация сельского хозяйства России // Экономика сельского хозяйства России. 2014. № 1. С. 5–8.
11. Санду И. С. Формирование стратегических направлений модернизации технической базы сельского хозяйства на региональном уровне // Экономика сельского хозяйства России. 2014. № 10. С. 11–19.
12. Санду И. С. Экономические аспекты технико-технологической модернизации сельского хозяйства в условиях интеграции в Евразийский экономический союз // Экономика сельского хозяйства России. 2015. № 7. С. 84–89.

References

1. Kuz'min V. N. Mehanizm jekonomicheskoy integracii i tehicheskoe osnashhenie sel'skogo hozjajstva Rossii [The mechanism of economic integration and the technical equipment of Russian agriculture] *Tehnika i oborudovanie dlja sela* — Machinery and equipment for the village, 2014, no. 7, pp. 2–6 (in Russian).

2. Nacional'nyj doklad «O hode i rezul'tatah realizacii v 2014 godu Gosudarstvennoj programmy razvitiya sel'skogo hozjajstva i regulirovaniya rynkov sel'skohozjajstvennoj produkcii, syr'ja i prodovol'stvija na 2013–2020 gody». Moscow, 2015.
3. Obespechennost' traktorami i kombajnami sel'skohozjajstvennyh organizacij Rossijskoj Federacii v 2013 godu: Stat. sb. Rosstat. Moscow, 2014.
4. Osnovnye pokazateli sel'skogo hozjajstva Rossii v 2013 godu. Stat. sb. Rosstat. Moscow, 2014.
5. Parakhin N. V. Jekonomicheskaja ocenka tehničeskogo pereosnashhenija rastenievodstva Orlovskoj oblasti [Economic evaluation of technical re-equipment of plant industry of the Orel region]. *Sel'skohozjajstvennye mashiny i tehnologii* — Agricultural machinery and technologies, 2014, no. 4, pp. 48–50 (in Russian).
6. Polukhin A. A. The Competitive advantages of producers of agricultural machinery on the market of the Orel region. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3 (21), pp. 97–109 (in Russian).
7. Polukhin A. A. Tehničeskaja modernizacija rossijskogo sel'skogo hozjajstva v uslovijah krizisa i sankcij, na fone integracionnyh processov VTO i EAJeS [Technical modernization of Russian agriculture in the conditions of crisis and sanctions, on the background of the integration processes of the WTO and the EEU]. *APK: jekonomika, upravlenie* — AIC: economy, management, 2015, no. 10, pp. 80–85 (in Russian).
8. Polukhin A. A. Tekhnicheskaja modernizacija selskogo hozyajstva Rossii v uslovijah integracii i sankcij [Technical modernization of russian agriculture in the conditions of international integration and economic sanctions]. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 2015, vol. 42, no. 6. pp. 41–51 (in Russian).
9. Sandu I. S. Formirovanie strategicheskikh napravlenij modernizacii tehničeskoy bazy sel'skogo hozjajstva na regional'nom urovne [Formation of strategic directions of modernization of technical base of agriculture at the regional level]. *Jekonomika sel'skogo hozjajstva Rossii* — Economics of agriculture of Russia, 2014, no. 10, pp. 11–19 (in Russian).
10. Sandu I. S. Jekonomicheskie aspekty tehniko-tehnologicheskoy modernizacii sel'skogo hozjajstva v uslovijah integracii v Evrazijskij jekonomicheskij sojuz [Economic aspects of the technical and technological modernization of agriculture in conditions of integration in Eurasian economic Union]. *Jekonomika sel'skogo hozjajstva Rossii* — Economics of agriculture of Russia, 2015, no. 7, pp. 84–89 (in Russian).
11. Sandu I. S. Tehniko-tehnologicheskaja modernizacija sel'skogo hozjajstva Rossii [Technical and technological modernization of agriculture of Russia]. *Jekonomika sel'skogo hozjajstva Rossii* — Economics of agriculture of Russia, 2014, no. 1, pp. 5–8 (in Russian).
12. Zlobin E. F. Osobennosti rynka sel'skohozjajstvennoj tehniki Orlovskoj oblasti [Peculiarities of the market of agricultural machinery of the Orel region]. *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki* — Economic and the Humanities, 2010, no. 5 (220), pp. 78–84 (in Russian).

A. Polukhin, Department of economic issues of material and technical base of AIC, FSBI «All-Russian research Institute of agricultural Economics», Orel state agrarian UNIVERSITY, Orel, Russia, polukhinogac@yandex.ru

Import substitution in the agricultural machinery market Russia

The article describes trends of import substitution on the market of agricultural machinery of Russia. The basic directions of development of the market of agricultural machinery as a key element of the organizational-economic mechanism of technical modernization of the agricultural sector. Evaluated the current economic and political situation and the necessity to provide import substitution in the agricultural machinery market as a key factor in ensuring food security of the country as a whole. Proved prospects of technical and technological modernization of agriculture of Russia in the framework of the state program of development of agriculture and regulation of markets of agricultural products, raw materials and food for 2013–2020, subject to the conditions of the WTO and integration into the EEU. Estimation of the prospects of introduction of protective customs measures or the recycling fee for agricultural machinery, as a factor reducing effective demand for it. Assessing the prospects of changes in the value of technology and on the background of negative dynamics of the rouble exchange rate. An important aspect is the fact that a number of market niches on the market are not closed by Russian producers (harvesters for harvesting of tubers, tuber crops, cabbage in Russia is not made). Presented market competitive advantages of the Russian market of equipment, which is characterized by high capacity.

Keywords: rural economy, import substitution, integration, the market of agricultural machinery, technical modernization.

About author: A. Polukhin, *Dr of Economy*

For citation: Polukhin A. Import substitution in the agricultural machinery market Russia. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 130–142 (in Russian).

Перечень материалов,
опубликованных в журнале
«СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ»
за 2015 год

Теория конкуренции

- Воронов Д. С.** Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции № 1
- Леднев М. В.** Оценка и управление конкурентными рисками и рисками конкурентного позиционирования в современных условиях № 1
- Мазин А. Л., Коваленко А. И.** Справедливость и конкурентоспособность: в поисках концептуальной взаимосвязи № 1
- Рубин Ю. Б.** Тактические модели и операции в конкуренции № 3
- Агабеков С. И., Левина Е. А.** Лоббирование протекционистских мер и координация лоббистских усилий № 5
- Рубин Ю. Б.** Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии фирм № 5
- Родионов И. И., Михальчук В. Б.** Оценка размера и структуры синергии во внутрироссийских сделках слияний и поглощений в 2006–2014 гг. № 6
- Левина Е. А., Покатович Е. В.** Конкуренция по Курно и по Бертрону: выбор стратегической переменной на примере автомобильного рынка России № 6

Антимонопольное регулирование

- Бондаренко И. В.** Рейтинг интенсивности конкуренции в регионах России: методологический аспект № 1
- Кудрявцев К. А.** Методические аспекты доказательства экономически необоснованного установления монополистом различных цен на один и тот же товар № 2

Стенограмма круглого стола

- «Интенсивность конкуренции и состояние конкурентной среды в России: корректировка методологии рейтингования регионов» № 3

Шашитко А. Е. Торгуя товарами длительного пользования: объектное множество и пределы антитраста № 3

Брызгалов Д. В., Цыганов А. А. Современные особенности монополии на страховом рынке в Российской Федерации № 3

Шашитко А. Е. Применение антимонопольного законодательства на рынках производных товаров: от определения продуктовых границ до адвокатирования конкуренции № 4

Князева И. В. Антимонопольное регулирование экономического поведения субъектов на рынках газа: тенденции и практика правоприменения № 4

Ковалёв А. В. Антиккурентные требования к отбору лиц для оказания услуг по перемещению и (или) хранению задержанных транспортных средств № 4

Голованова С. В. Ограничивающие конкуренцию соглашения между участниками конкурсных торгов: российская практика № 4

Редькина А. Использование предписаний в российском контроле экономической концентрации: модели дискретного выбора № 5

Козлитин Е. В., Авдашева С. Б. Результаты невыполненных предписаний антимонопольного органа (на примере структурных предписаний при поглощении ТНК-ВР Роснефтью) № 6

Юсупова Г. Ф. Программа освобождения от наказания против картельного благополучия на российских товарных рынках № 6

Теория предпринимательства

- Смирнов В. П.** Теоретическая основа современных исследований предпринимательства № 1

Богатырева К. А. Место концепции предпринимательской ориентации в современных управленческих исследованиях № 1

Широкова Г. В., Беляева Т. В. Предпринимательские намерения студентов: концепция и основные подходы к исследованию № 2

Пиньковецкая Ю. С. К вопросу о видах и сферах деятельности предпринимательских структур в России № 2

Семенова Н. М. Предприниматель как дирижер конкурентных преимуществ № 2

Жохова В. В. Социальное предпринимательство: концепция, сущность и значение № 4

Трушин И. С., Коваленко А. И. Кругозор абсорбции как ключевой фактор диффузии инноваций № 4

Логвинова И. Л. Обучение социальному предпринимательству: зарубежный опыт № 5

Коваленко А. И. О ключевых задачах проектирования системы обучения предпринимательству: идеи и сюжеты III конференции РАОП № 6

Шубнякова Н. Г., Рождественский В. Г. Инкубирование инновационных проектов и система менторства № 6

Конкурентоспособность организаций

Орехова С. В. Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения № 1

Мадьяров А. А., Шамарова Г. М. Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг № 1

Конкурентные стратегии

Веселова А. С., Казанцев А. К. Структурная конфигурация российских многонациональных компаний: эмпирическое исследование влияния ситуационных факторов № 2

Кукаев И. С. Влияние институциональных кооперативных взаимодействий на конкурентную стратегию развития промышленных предприятий № 2

Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка № 2

Конкурентоспособная Россия

Хвалынский Д. С. Оптимизация классических моделей аукциона в целях увеличения дохода аукциониста № 3

Конкурентоспособность территорий

Морозов М. А., Аристов П. О. Анализ конкурентоспособности услуг в ресторанном и досугово-развлекательном бизнесе № 4

Лебедев А. Е. Повышение конкурентоспособности экономики через накопление знаний. Опыт Израиля № 4

Конкурентоспособность бизнеса

Алавердов А. Р. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации № 5

Михненко П. А. Методика анализа организационных конфигураций № 5

Федорова Ф. Ш., Дещеревская Е. В. Учет психотипов людей как резерв роста эффективности лидерства в инновационном бизнесе № 5

Конкурентные преимущества

Алетдинова А. А. Трудовой потенциал работников как источник конкурентного преимущества № 6

Трушин И. С. О типологии конкурентных преимуществ, создаваемых в результате ИТ-инноваций: кейсы межотраслевых инноваций № 6

Захарова С. Г., Банин М. А. Конкурентные преимущества как внутренние ресурсы муниципального района № 6

Отраслевые рынки

Полухин А. А. Импортозамещение на рынке сельскохозяйственной техники России № 6

ПОДПИСКА - 2016

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер 1190 руб. 3 номера (полугодие) 3570 руб. 6 номеров (годовая) 7140 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)987-43-74 (доб. 3304).
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) 987-43-74 (доб. 3304), 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

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

«Московский финансово-промышленный университет «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; Alkovaenko@mfpa.ru;
www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 30101810400000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 23.12.2015

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6