

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. № 2 (62)

Март-апрель

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

Смайлер 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

Сушков 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 (юр.)
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, офис 612
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

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

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2017. Vol. 11. No. 2 (62)

March–April

Published since 2007; periodicity: six times a year

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

ISSN 1993-7598

Editor-in-Chief

Yuriy 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

Svetlana Avdasheva

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

Mikhail 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

Georgiy 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

Irina Knyazeva

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

Aleksandr Kovalenko

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

Yuriy Korobov

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

Vladimir Lednev

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

Ivan Manev

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

Michael Morris

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

Raymond Smilor

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

Sergey Svetunkov

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

Dmitriy Sorokin

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

Aleksey Sushkevich

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

Andrey Shastitko

Dr of Economics, Professor of the Moscow State University

Minet Schindehutte

Professor of business management school at Syracuse University (USA)

Galina Shirokova

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

Andrey 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) 987-43-74 (ext. 33-04)

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

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Содержание

Теория конкуренции

Шаститко А. Е., Голованова С. В.

Структурные альтернативы метода сопоставимых рынков
в целях применения антимонопольного законодательства 5

Курдин А. А., Мелешкина А. И.

Критерии выбора эталонной цены
для сопоставления при расследовании дел
о монополистическом ценообразовании. 18

Павлова Н. С., Фатихова А. Ф.

Дизайн и опыт применения концепции сопоставимых рынков
в российском антитрасте 36

Отраслевые рынки

Безрукова Е. Л., Шохирева Е. Г.

Тенденции развития категорийного менеджмента в мировой экономике 52

Чернухина Г. Н., Красильникова Е. А.

Влияние современных тенденций развития розничной торговли
на изменение конъюнктуры потребительского рынка. 64

Арефин А. В.

Конкурентное позиционирование риелторских компаний
на рынке недвижимости г. Москвы 72

Селиверстов Д. А.

Эффект входа авиакомпаний-дискаунтеров
на рынок гражданских перевозок 83

Учебно-методические материалы

Обучение тактике конкурентных действий в современной магистратуре 96

Рубин Ю. Б., Леднев М. В.

Рабочие программы дисциплин
«Тактика наступления в конкуренции» 99
«Тактика обороны в конкуренции» 123

Contents

The theory of competition

A. Shastitko, S. Golovanova

Structural Alternatives of the Method of Comparable Markets
in Implementing Antitrust Law 5

A. Kurdin, A. Meleshkina

Criteria for the choice of a benchmark price
in cases concerning monopolistic pricing. 18

N. Pavlova, A. Fatikhova

Design and implementation of the concept of comparable markets
in Russian antitrust 36

Industry markets

E. Bezrukova, E. Shokhireva

Trends of category management in the world economy 52

G. Chernuhina, E. Krasilnikova

Influence of current trends of development of retail on change
of the conjuncture of the consumer market. 64

A. Arefin

Competitive positioning of real estate companies
on Moscow real estate market 72

D. Seliverstov

The Entry Effect of Low Cost Carriers In The Airline Market. 83

Teaching materials

Teaching tactics of competitive actions in the modern master's degree 96

Yu. Rubin, M. Lednev

Teaching courses

«The tactics of attack in competition». 99

«Tactics of defense in competition». 123

Шаститко А. Е., докт. экон. наук, профессор, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, зав. кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ, aeshastitko@econ.msu.ru

Голованова С. В., докт. экон. наук, профессор кафедры экономической теории и эконометрики факультета экономики НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде, golovanova@hse.ru¹

Структурные альтернативы метода сопоставимых рынков в целях применения антимонопольного законодательства

В статье объяснена общая идея сопоставимости рынков для целей применения антимонопольного законодательства. Представлены структурные альтернативы применения метода сопоставимых рынков, в числе которых «до-и-после», «эталон», бенчмарк и синтетический метод, включающий комбинации первых трех. Авторами продемонстрирована зависимость требований к применяемому методу сопоставимости рынка, критериям отбора таких рынков от поставленных задач исследования — установление факта нарушения в виде монопольно высокой (низкой) цены и оценка ущерба, связанного с бизнес-практикой, приведшей к ограничению конкуренции. Обобщен зарубежный опыт применения метода сопоставимого рынка на примере ЕС в целом, отдельных стран ЕС и ЮАР.

Ключевые слова: антимонопольное регулирование, злоупотребление доминированием, сопоставимые рынки, монопольно высокая цена, оценка ущерба.

Введение

Анализ зарубежного опыта позволяет оценить практику применения метода сопоставимых рынков и обнаружить проблемы, возникающие в связи с его использованием в других юрисдикциях. Для оценки были выбраны несколько кейсов из практики США, ЕС и отдельных европейских стран. Анализ соответствующих дел дает возможность определить основные «болевые точки» метода сопоставимых рынков в целом и критериев отбора рынков для сопоставления, в частности в условиях достаточно развитой практики правоприменения,

качественной судебной системы и относительно высоких стандартов применяемого экономического анализа. В целях иллюстрации ряда проблем, более характерных для стран с развивающейся рыночной экономикой, было проанализировано несколько кейсов из опыта ЮАР.

Метод сопоставимых рынков — с одной стороны, давно известный и привычный инструмент экономического анализа в арсенале антимонопольных органов на национальном и наднациональном уровнях. Но с другой стороны, применение его на практике в каждом конкретном случае сталкивается с различными вызовами и не всегда поддерживается судами даже в юрисдикциях, которые принято относить к обладателям высоких стандартов экономического анализа в антимонопольной практике.

¹ Авторы благодарят А. А. Шаститко за помощь в подборе материала для анализа.

Однако если высокие стандарты доказательства с применением инструментов экономического анализа являются действенным ограничением для участников антимонопольного разбирательства, то множества вопросов корректного применения метода сопоставимых рынков в дискуссии не обойти.

Действительно, эксперты и практики в области антимонопольного регулирования указывают на многочисленные преимущества метода сопоставимых рынков по сравнению, например, с затратным методом [6; 17; 14; 2]. Так, самым простым аргументом является тот факт, что использование затратного метода не стимулирует фирмы к снижению собственных издержек (не затрагивая вопроса представления достоверной информации о своих издержках), в то время как методы сопоставления такого эффекта не дают. Более того, в условиях повторяющегося взаимодействия между регулятором и компанией не возникает хорошо известной экономистам проблемы «работа на показатель», когда регулируемый (контролируемый) субъект, заранее зная, на что именно регулятор (контролер) будет обращать внимание, предпримет усилия к приведению показателей (издержек) в надлежащий вид. Соответственно, там, где это возможно, — еще и получит контроль над такого рода показателями. В свою очередь корректно проведенное сопоставление может позволить, в том числе, выявить эффект завышенности цены и издержек по сравнению с конкурентным уровнем.

Вместе с тем, при всех преимуществах, метод сопоставимых рынков, как правило, связан с бóльшими издержками применения, чем затратный метод. В то же время данное соотношение не абсолютно: знание теоретического наполнения метода сопоставимых рынков и практики его применения — не только в России, но и за рубежом — позволяет использовать указанный метод со сравнительно меньшими издержками и меньшей вероятностью ошибки. Знание «контекста» в части теории и зару-

бежной практики для метода сопоставимых рынков тем более важно, поскольку в России данный метод — с точки зрения его места в антимонопольном регулировании в целом и конкретной формы его воплощения в законодательстве — имеет определенные особенности и собственную уже наработанную практику применения.

Цель настоящей статьи — представить варианты теоретического объяснения сопоставимости рынков с учетом возможностей их применения в антимонопольном регулировании.

Однако прежде чем перейти к определению особенностей и возможных путей совершенствования применения метода сопоставимых рынков в России, представляется целесообразным уделить внимание именно «контексту» обсуждения. В связи с этим целью настоящей статьи является, во-первых, систематизация представлений о методе сопоставимых рынков с точки зрения экономических исследований, а во-вторых, обобщение опыта ряда зарубежных стран с точки зрения тех вызовов, которые возникают на пути практического применения данного метода.

Для этого в первом разделе рассмотрены основные теоретические аспекты метода сопоставимых рынков, включая различные варианты его реализации. Второй раздел посвящен анализу практики зарубежных стран. И если опыт США и ЕС, хотя на нем нельзя не остановиться, уже достаточно хорошо изучен [16; 1], для российского антимонопольного регулирования интерес представляет и опыт отдельных стран Европы, а также стран с развивающейся экономикой, но относительно высокими стандартами применяемого экономического анализа — Южно-Африканской Республики.

Метод сопоставимых рынков: теория вопроса

Подробное описание теоретического смысла метода сопоставимых рынков и отдельных вызовов на пути его применения

можно найти в работах [3; 5]. Авторы же остановятся на нескольких вопросах, наиболее приближенных к практике.

Во-первых, метод сопоставимых рынков по факту представляет собой несколько методов — точнее, несколько вариантов практического воплощения принципа сопоставления параметров анализируемого рынка с параметрами некоего другого, «эталонного» рынка (в дальнейшем будем употреблять термин «метод сравнения с эталоном» в более узком значении, на что указано ниже).

Различные исследователи по-разному классифицируют данные методы (например, [9; 11]). Для целей данной статьи целесообразно выделить следующие варианты:

- метод *before-and-after* («до-и-после»);
- метод *yardstick* («эталона»);
- метод *benchmark* (бенчмарк).

Для последних двух методов важную роль играет фактор наличия либо отсутствия перетока товаров между сравниваемыми рынками. В частности, в зависимости от данной характеристики критерии сопоставимости рынков в каждом из двух последних методов будут отличаться от метода «до-и-после» (*before-and-after*).

1. Метод «до-и-после». Как следует из названия данного метода, он подразумевает сравнение цен на одном и том же рынке, но в разные периоды — период, когда например сговор поддерживается, и период, когда он не поддерживается. В качестве периода-«базы», т. е. периода, когда сговор не поддерживается, может быть выбран отрезок времени: 1) до момента заключения соглашения, 2) после распада сговора, 3) в период фазы «наказания» после того, как кто-то из участников сговора нарушил его условия (например, в период ценовой войны). Как отмечает Коннор [11], большинство исследователей, применяющих данный метод, не принимали во внимание, что из-за изменений в факторах, определяющих спрос и предложение на рынке, базовая конкурентная цена могла отличаться от це-

ны до или после картеля. Кроме того, многие авторы исследований, принимая за базовую ту цену, которая сложилась в период ценовой войны, не учитывали, что она может быть неоправданно заниженной.

2. Метод сопоставления с эталоном (*yardstick method*). Он в наибольшей степени соответствует узкому пониманию метода сопоставимых рынков. Предполагается, что сравнивается цена на рассматриваемом рынке с ценой на ином, «эталонном» рынке, который является более конкурентным. Основной вопрос при применении данного метода — выбор эталона. Им может быть цена, установленная на рынке того же товара в другом регионе, где схожим образом устроены спрос и издержки производства; или цена на другой товар, продающийся в том же регионе, если он производится из того же сырья по схожей технологии и продается тем же потребителям.

Однако существуют и значительные риски некорректного применения данного метода, связанные с неправильным выбором сопоставимого рынка. В том числе необходимо учесть возможность рассматриваемого рынка оказывать влияние на эталонный рынок: в частности, картель оказывает влияние на равновесие на смежных рынках, поэтому смежный рынок не может быть эталонным. Это обстоятельство особенно важно в свете возможного стратегического взаимодействия между компанией и регулятором, в рамках которого регулятору следует учитывать степень зависимости результатов функционирования связанного рынка от действий компании, являющейся объектом воздействия.

3. Метод бенчмаркинга («*benchmark*»). Данный метод можно рассматривать как разновидность предыдущего, однако для целей авторского анализа выделим его в отдельную категорию: речь идет о методе сопоставления, при котором объекты сравнения — поведение одного и того же хозяйствующего субъекта (или одних и тех же хозяйствующих субъектов) на разных (сопоставимых) рынках.

Отличие от предыдущего пункта заключается в том, насколько независимо друг от друга формируется цена на анализируемых рынках. Если в случае с методом *yardstick* рынки могут быть полностью независимы друг от друга в том смысле, что на них могут даже действовать совершенно разные составы хозяйствующих субъектов (например, внутренние рынки разных стран или регионов одной страны), то в случае бенчмаркинга предполагается, что хозяйствующий субъект де-факто проводит ценовую дискриминацию третьей степени, устанавливая разные цены на различных рынках, в том числе в зависимости от сравнительного уровня конкуренции на них. Отметим, что рынки при этом могут быть изолированы друг от друга, а могут и не быть; хотя «классическим» условием ценовой дискриминации является отсутствие арбитража, его наличие в ограниченном количестве может не помешать успешному назначению разных цен на товар.

Отметим также, что авторами используется определение метода бенчмаркинга, отличное от общепринятого в российской литературе, однако в контексте рассмотрения метода сопоставимых рынков такое разделение представляется важным, поскольку имеет принципиальное значение для оценки требований к критериям сопоставимости рынков, которые более подробно рассмотрены в статье А. А. Курдина, опубликованной в настоящем номере.

4. *Синтетический метод*. В качестве дополнительного варианта реализации метода сопоставимых рынков можно также выделить метод *difference-in-differences* (различия в различиях, или различия в изменениях), который так же, как и метод «до-и-после» предлагает сравнивать динамику показателей до, во время и после нарушения, но не на одном и том же товарном рынке, а на сопоставимых рынках с разными продуктовыми и/или географическими границами. Фактически метод *difference-in-differences* соединяет метод «до-и-после» с одним из методов *yardstick* или *benchmark*.

Как было отмечено, конкретный вариант реализации метода сопоставимых рынков накладывает определенные ограничения на сам выбор объектов сопоставления с точки зрения критериев отбора и граничных значений по ним. Однако не менее существенным фактором оказывается и задача, ради решения которой применяется метод сопоставимых рынков, поскольку она влияет на уровень требований к точности результата и его устойчивости к изменению предпосылок анализа.

Метод сопоставимых рынков: цели применения

В мировой практике норма сопоставимых рынков применяется для решения нескольких задач антимонопольного регулирования:

1. *Сопоставимые рынки в делах о монопольно высокой цене*.

Норма о сопоставимых рынках — один из двух критериев выявления монопольно высоких или монопольно низких цен. Цена сопоставимого рынка, характеризующегося высоким уровнем развития конкуренции, в данном случае рассматривается в качестве эталона, сопоставление с которым позволяет (с допустимым уровнем погрешности) ответить на вопрос о том, являются ли наблюдаемые цены завышенными / заниженными.

Говоря о применении конструкции сопоставимых рынков для данной цели, нельзя не отметить существующие различия в квалификации самих завышенных цен монополиста как нарушения. Поскольку подробное изучение законодательства и правоприменения в разных странах в части монопольно высоких цен не входит в задачи настоящей статьи, лишь коротко остановимся на данном вопросе.

В настоящее время не существует единого подхода к оценке монопольно высоких цен как нарушения. Так, в антимонопольном законодательстве США нет специальных норм, которые бы квалифицировали такие цены сами по себе как нарушающие зако-

нодательство. Правоприменение в США показывает, что дополнительно требуется доказать факт наличия ограничения конкуренции вследствие таких действий, а не только наличие ущерба для контрагента. Частично это можно объяснить тем, что в отсутствие непреодолимых барьеров входа завышенные цены могут привлекать на рынок новых игроков, в результате чего цены в конечном итоге снизятся без необходимости государственного вмешательства, которое сопряжено с рисками существенного искажения рыночных стимулов. Второй фактор связан с реализацией принципа защиты конкуренции, а не конкурентов.

В противоположность практике США, в ЕС назначение монопольно высоких цен само по себе является одной из форм злоупотребления доминирующим положением. Однако, как увидим далее, в практике ЕС весьма мало дел, по которым суды бы поддержали позицию антимонопольного органа о наличии факта назначения монопольно высоких цен: в большинстве случаев собранные доказательства признавались недостаточными. Однако это не значит, что на уровне отдельных стран ЕС не принимаются решения о наличии нарушения в форме установления монопольно высоких цен: несколько случаев будут рассмотрены далее.

Необходимо отметить, что сопоставление цен на соответствующих рынках может быть элементом доказательства не только злоупотребления доминированием, но и действий по сговору. Действительно, косвенным сигналом заключения картельного соглашения на рынке может стать изменение ценовой политики компаний — его участников. Сравнение динамики цен на анализируемом и сопоставимом рынках является одним из инструментов, позволяющих выявить изменение ценового поведения потенциальных участников картеля и оценить период действия соглашения. В данном случае речь идет не о применении нормы сопоставимых рынков для получения прямого доказательства заключения неконкурентного соглаше-

ния, но о выявлении признаков, которые дают основания для дальнейшего антимонопольного расследования.

2. *Оценка ущерба, связанного с бизнес-практикой, приведшей к ограничению конкуренции.*

Оценка ущерба, нанесенного ограничивающей конкуренцию бизнес-практикой компании / группы компаний, важна с точки зрения установления соразмерных санкций за нарушение антимонопольного законодательства. В этом отношении важен не только доказанный с использованием нормы о сопоставимых рынках факт установления завышенных / заниженных цен, но и степень отклонения фактических цен от эталонных, что предъявляет дополнительные требования к точности оценок.

С точки зрения антимонопольного регулирования задача оценки ущерба от определенной практики может быть связана с различными целями. Остановимся на двух: оценке ущерба как базы для разработки норм о назначении оборотных штрафов и оценке ущерба для расчета возмещения по конкретным искам потребителей.

Исторически величина процента от оборота, используемая для расчета оборотного штрафа, связана с определенными оценками завышения цены картеля над конкурентной и соответствующего ущерба для потребителей. Так, в Руководстве по назначению штрафов для судов, принятом в США (*Sentencing Commission Guidelines For the United States Courts*), указано, что средний выигрыш от соглашений по установлению цен составляет 10%. Учитывая, что при увеличении цены по сравнению с конкурентным уровнем часть потребителей отказывается от приобретения товара, итоговый штраф устанавливается на уровне 20%, а не 10%, чтобы учесть также и потери потребителей, которые в итоге не приобрели товар. Данный размер штрафа является базовым и в дальнейшем изменяется с учетом смягчающих и отягчающих обстоятельств. Вместе с тем Дж. Коннор написал целую серию

работ, посвященных обобщению имеющих-ся в научной литературе и общедоступных документов по расследованиям сведений о картельных наценках. Согласно последним полученным им результатам [10] по итогам обработки более 700 исследований и опубликованных решений, в общей сложности содержащих 2041 оценку завышенности картельных цен по сравнению с конкурентными, медианная наценка по всем картелям в долгосрочном периоде составляет 23%, при этом средняя наценка по всем рассмотренным картелям в долгосрочном периоде составляет 49%; медианная оценка завышенности цен картеля с иностранными участниками на 38% выше медианы для картеля без иностранных участников.

Относительно оценки ущерба по конкретным искам о возмещении ущерба необходимо отметить, что зачастую такие иски возникают далеко не по всем делам, где есть объективные основания для них, поскольку потребители зачастую являются многочисленными (ущерб в расчете на каждого существенно меньше, чем совокупный ущерб) и разрозненными (существуют высокие издержки коллективных действий). Частично данная проблема разрешается за счет механизма коллективных исков, однако количество исков о возмещении ущерба существенно различается от юрисдикции к юрисдикции.

При этом поводом для подачи исков о возмещении ущерба могут быть различные нарушения. Помимо картелей, иски о возмещении ущерба могут следовать за делами о злоупотреблении доминирующим положением в форме разнообразных исключаяющих практик и создания барьеров входа на рынок. Наиболее развитую правоприменительную практику по расчету ущерба, нанесенного вследствие нарушения антимонопольного законодательства, демонстрируют США (хотя и не по делам об установлении монопольно высокой цены, как было отмечено выше). При этом европейский опыт по возмещению ущерба в резуль-

тате нарушений антимонопольного законодательства крайне ограничен [15].

Согласно материалам США, подготовленным для ОЭСР в 2011 г. [13], основной метод, применяемый в такого рода делах — метод «до-и-после». Кроме того, поскольку речь идет не просто об установлении факта наличия / отсутствия ущерба от ограничения конкуренции, а об оценке размера такого ущерба, зачастую приходится прибегать к эконометрическим оценкам. В частности, при оценке ущерба от сговора на торгах по поставке филе морского окуня для нужд Министерства обороны США были применены две эконометрических оценки: одна на основе данных на момент существования картеля прогнозировала, насколько бы отличалась цена после его распада; вторая на основе данных по рынку после распада картеля рассчитывала, какая цена могла бы быть в случае картеля. В результате обе оценки позволили установить, что размер картельной наценки составил около 20% [13].

Влияет ли задача, для которой используется метод сопоставимых рынков, на требования к его применению и критерии отбора рынков? Представляется, что это так, и основные различия связаны со следующими факторами.

1. *Используется ли метод сопоставимых рынков для доказательства самого факта нарушения, или метод применяется уже тогда, когда факт нарушения установлен.*

Данное существенное различие влияет на требования к качеству анализа. Поскольку выбор сопоставимого рынка — всегда результат некоей экспертной оценки, существует риск, что неправильный выбор сопоставимого рынка может привести к ошибке I или II рода в правоприменении². Кроме того, выбор сопоставимого рынка как элемент анализа, допускающий возможность альтернативных оценок, может стать одним из ос-

² Ошибка I рода в правоприменении — ошибочно установить факт нарушения там, где его нет. Ошибка II рода — ошибочно установить отсутствие факта нарушения там, где оно в действительности имело место.

новых предметов критики позиции антимонопольного органа в суде. В связи с этим для целей доказательства правонарушения оптимальным будет случай, при котором для множества различных вариантов сопоставимых рынков сложившиеся на всех из них цены указывают на то, что цена на изначально исследуемом рынке завышена. В противном случае, если цена на хотя бы одном из сопоставимых рынков (соответствующих всем сформулированным исследователем критериям) в условиях конкуренции будет выше, чем цена на изначально анализируемом рынке, наличие монопольно высокой цены на изначально рынке должно быть поставлено под сомнение. Если такой потенциально сопоставимый рынок впоследствии исключается из анализа, то возникает потребность в глубоком и объективном анализе с целью обоснования критериев, на основании которых данный рынок исключается.

Однако, когда речь идет о доказательстве самого факта нарушения, получение различающихся оценок величины монопольной или картельной наценки может быть не критичным, до тех пор пока альтернативные способы оценки или оценка на основе разных сопоставимых рынков показывают сам факт завышенности, и эта завышенность существенна (хотя существенность завышенности, безусловно, требует дополнительного обоснования). В то же время при оценке ущерба от уже доказанного нарушения при отличающихся оценках требуется обоснование выбора единственной «лучшей» оценки, полученной на основе метода сопоставимых рынков, которая и будет принята для расчета ущерба.

2. *Запрещена ли исследуемая практика per se (по букве закона), требуется ли доказать наличие ограничения конкуренции или ущемления интересов в результате практики, либо же эффект ограничения конкуренции необходимо сопоставить с потенциальными положительными эффектами («взвешенный подход»).*

Если определенная практика запрещена сама по себе, то роль метода сопоставимых

рынков в анализе сводится к оценке ущерба — в случае, если применение такого метода предусмотрено законодательством для указанных целей и если имеется потребность в оценке ущерба. Если для установления того, является ли практика незаконной, требуется определить, наносит ли она вред конкуренции или интересам отдельного лица, то возникают дополнительные требования к применению метода сопоставимых рынков, которые описаны в предыдущем пункте. В третьем случае — когда требуется сравнить потенциальные положительные эффекты с отрицательными эффектами от ограничения конкуренции или ущемления прав (хотя, например, в российском антимонопольном законодательстве возможность признания практики допустимой в соответствии со ст. 13 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее — Закон о защите конкуренции) не распространяется на установление монопольно высоких цен), выбор того или иного метода оценки или того или иного рынка как сопоставимого может привести к принятию противоположных решений по итогам анализа³.

Зарубежный опыт использования метода сопоставимых рынков и его применимость в России: анализ кейсов

Кейсы из практики Европейской комиссии

Возвращаясь к опыту ЕС, важно отметить, что косвенным свидетельством того факта, что назначение монопольно высоких цен не рассматривается в качестве практики, относящейся к наиболее опасным нарушениям антимонопольного законодательства, является не только малое коли-

³ О том, как альтернативные методы оценки могут повлиять на решение о допустимости соглашения о совместной деятельности с точки зрения антимонопольного законодательства, на примере «Энергетического пакта» в Нидерландах см. [4].

Таблица 1. Дела Еврокомиссии о монопольно высокой цене**Table 1.** Cases of the European Commission concerning excessive monopoly pricing

Рынок	Издержки доминирующей фирмы	Другие цены доминирующей фирмы (дискриминация)	Цены других фирм, предлагающих аналогичную продукцию
Тот же самый релевантный рынок (продуктовый и географический)	<i>United Brands</i> , 1978 <i>CICCE</i> , 1985 <i>SACEM II</i> , 1988 <i>Ahmed Saeed</i> , 1989	—	<i>United Brands</i> , 1978 <i>Parke Davis</i> , 1968 <i>Renault</i> , 1988
Другие релевантные рынки в этой же стране	—	<i>General Motors</i> , 1975 <i>British Leyland</i> , 1986	<i>General Motors</i> , 1975 <i>Bodson</i> , 1988
Другие релевантные рынки в других странах	—	<i>United Brands</i> , 1978	<i>Sirena</i> , 1971 <i>SACEM I</i> , 1989 <i>SACEM II</i> , 1989 <i>Deutsche Grammophon</i> , 1971

Источник: [16], цитируется по [1].

чество дел, но и отсутствие разъяснений о применении нормы статьи 102 Договора о Европейском союзе в части установления неоправданно высоких цен. Перечень дел о монопольно высокой цене в ЕС за период с 1950-х гг. по 2000-е гг. представлен в табл. 1. Дела разбиты на группы в зависимости от географических границ рынка и индикатора, выбранного за базу (подробнее анализ кейсов см. в [16]).

Рассмотрим подходы к выбору «базового» ценового индикатора, указанные в наименовании столбцов в табл. 1.

1. Первый вариант индикатора — издержки доминирующей фирмы. Данный способ оценки завышенности цены напрямую не связан с темой данной статьи, поскольку больше соответствует обоснованию монопольно высокой цены через издержки и необходимую норму прибыли. Тем не менее отметим, что одна из возникающих в связи с применением этого метода проблем заключается в том, чтобы определить экономически обоснованный уровень издержек: у монополии отсутствуют стимулы к повышению эффективности производства, в результате чего ее издержки оказываются завышенными (Х-неэффективность). Однако в какой именно мере издержки считаются

завышенными — вопрос, на который можно ответить в результате тщательного исследования учетной политики компании с точки зрения как нормирования затрат, так и соблюдения установленных в учетной политике правил. Вторая сложность при применении этого метода связана с определением величины экономически обоснованной надбавки.

2. Второй метод — использование в качестве бенчмарка других цен той же доминирующей компании. Ярким примером является дело против *General Motors*⁴, которая, по мнению Еврокомиссии, неоправданно завышала цены на сертификаты. В качестве базы для сравнения использовались как цена, которая была впоследствии установлена самими *General Motors* на данный сертификат (25 евро), так и цены других компаний, предоставлявших аналогичную услугу для автомобилей своих марок, а также цены, которые устанавливались государственными станциями техосмотра до передачи *General Motors* прав на выдачу таких сертификатов.

Другое аналогичное дело — дело против *British Leyland* (1986)⁵. Данная компания

⁴ Commission Decision of 19 December 1974 *General Motors O. J.* [1975] L 29/14.

⁵ *British Leyland* 226/84 [1986].

также выдавала сертификаты соответствия на импортируемые в Великобританию автомобили. Изначально существовал единый тариф, а затем тариф для леворульных автомобилей был существенно повышен. После начала расследования компания сначала сделала тариф единым для автомобилей с любым расположением руля, а затем снизила его до первоначального уровня. Тем не менее антимонопольный орган установил (а суд в дальнейшем поддержал позицию), что разница установленных цен не соответствовала издержкам (издержки на выпуск сертификата для леворульных и праворульных автомобилей были практически одинаковы) и нацеливалась на ограничение импорта (леворульных) автомобилей.

Другой способ — сравнение цен на один и тот же товар, устанавливаемых одной компанией на разных географических рынках (пространственная ценовая дискриминация). Примером является дело *United Brands* (1976)⁶. Речь шла об установлении различных цен на бананы *Chiquita*, продаваемые в разных странах. Так, цены в Германии, Дании и странах Бенилюкс как минимум в два раза превышали цены в Ирландии. Тем не менее суд обратил внимание на то, что дискриминация и установление неоправданно высоких цен — это два разных вида нарушений, и для доказательства второго необходимо также показать, что все установленные цены были выгодны предприятию. По мнению суда, Еврокомиссия не доказала как раз тот факт, что поставки в Ирландию прибыльны.

3. Третий метод — сопоставление с ценами иных фирм, предлагающих аналогичную продукцию. Метод также использовался в деле *United Brands*, когда производилось сравнение цен на бананы *Chiquita* и цен на бананы сопоставимого качества. Суд, однако, впоследствии указал на то, что разница между ценами в 7% не является достаточно значительной для установления на-

рушения. В целом при применении данного метода следует обращать внимание на вертикальную дифференцированность товара, поскольку более высокая цена может соответствовать более высокому качеству.

Особый вопрос — возможности сравнения патентованного и непатентованного товара (дело *Parke Davis*⁷). Принятое по итогам этого дела решение оставляло некоторое пространство для трактовок, однако в деле *Renault* (1988)⁸ было продемонстрировано, что установление более высоких цен на патентованные автомобильные запчасти и компоненты по сравнению с запчастями от независимых дилеров не является нарушением при прочих равных. В деле *Deutsche Grammophon*⁹ окончательно установлено, что сравнивать цены на идентичные товары на рынках в разных географических границах допустимо. В деле *Bodson*¹⁰ по рынку похоронных услуг суд постановил, что должна сохраняться возможность сопоставлять цены на услуги группы компаний-концессионеров и прочих компаний (т. е. сопоставляются цены двух рынков: не покрываемого договором концессии и покрываемого).

Схожим образом в деле *SACEM II*¹¹ размер гонорара, установленный для дискотек во Франции, в четыре раза превышал средний уровень в других странах ЕС. Таким образом, если цена, установленная доминирующим хозяйствующим субъектом, значительно превышает цены в других странах ЕС, то это должно стать темой для разбирательства. В таких случаях транзакционные издержки по сбору доказательств для обоснования разных цен падают на нарушителя. При этом примечательно, что суд не высказался по поводу того, обязательно ли сопоставимый рынок должен быть конкурентным.

⁷ *Parke Davis* 24/67 [1968].

⁸ *Renault* 53/87 [1988].

⁹ *Deutsche Grammophon* 78/70 [1971].

¹⁰ *Bodson* 30/87 [1988].

¹¹ *Lucazeau/SACEM (SACEM II)* 110/88, 241/88, 242/88 [1989].

⁶ Commission Decision of 17 December 1975, *United Brands*, O. J. [1976] L 95/1.

Таким образом, теоретически предполагаем, что антимонопольный орган может сравнивать даже два монополизированных рынка.

Кейсы из практики отдельных стран

Германия

Германия — одна из немногих юрисдикций в ЕС, где в рамках судебных разбирательств был компенсирован ущерб, нанесенный вследствие нарушения антимонопольного законодательства (в частности, дело по витаминному картелю). Рассмотрим кейс, где не имело место возмещение ущерба, однако речь шла о монопольно высокой цене и применении метода сопоставимых рынков.

Итак, дело об установлении монопольно высоких цен компанией *Roche SAPAC* на препараты «Валиум» и «Либриум». Цены в Германии были устойчиво выше, чем в Соединенном Королевстве, Франции и Италии, и не снижались с момента выпуска продукта на рынок (подробнее см. [7]). В результате судом для сравнения использовалась цена на данные препараты, установленная в Нидерландах компанией *Centrafarm* с учетом ряда поправочных коэффициентов, отражавших премию за разницу в структуре издержек, за издержки на научные исследования и разработки, общие издержки обслуживания, а также репутацию *Roche SAPAC*. В итоге было установлено, что цены *Roche SAPAC* оказались в среднем на 28,25% выше, чем скорректированная цена *Centrafarm*. В связи с этим за цену в отсутствие нарушения принята цена на уровне 72% установленных на тот момент цен *Roche SAPAC*.

Вместе с тем данное решение было впоследствии отменено судом более высокой инстанции на основании следующих аргументов. Сравнение цен *Roche SAPAC* и *Centrafarm* оценено как некорректное, поскольку первая компания инвестирует в научные разработки, а вторая получает конкурентные преимущества за счет нарушения патентных прав. Кроме того, 10-процентная премия за общие издержки на обслужива-

ние и репутацию *Roche SAPAC* была воспринята как неадекватный метод корректировки цен, поскольку *Roche SAPAC* предоставляет ряд дополнительных услуг (защита конфиденциальности клиентов, предоставление информации для врачей) [7].

Дания

В Дании раскрытие картеля на рынке предизолированных труб спровоцировало подачу частных исков о возмещении ущерба от местных муниципалитетов. Для оценки ущерба ими был использован метод «до-и-после», где за базу взяты цены, сложившиеся на рынке после прекращения действия картеля. Для целей сопоставления проведения корректировки цен, исходя из оценочных изменений цен на сырье и заработных плат за период действия картеля, а также с учетом инфляции [7].

ЮАР

Для целей анализа выбраны два дела из практики ЮАР. Одно из них — прецедентное дело в отношении *Mittal Steel*. Второе касается установления монопольно высоких цен компанией *Sasol*.

Дело в отношении Mittal Steel

Дело по заявлению *Harmony Gold Mining Company Ltd.* в отношении *Mittal Steel South Africa Ltd.* является прецедентным делом в практике южно-африканского антимонопольного органа, в рамках которого сложилась методика доказательства монопольно высокой цены [12]. Изначально в рамках данного дела антимонопольный орган подошел к доказательству монопольно высокой цены через оценку не самого уровня цен, а рыночных условий, которые обуславливают сложившуюся цену. Для этого было показано, что для сложившейся цены не имелось иного объяснения, кроме проявления монопольной власти, т.е., антимонопольный орган сосредоточился на доказывании того, что наблюдаемая цена складывалась без связи с какими бы то ни было конкурентными ограничени-

ями. В том числе об этом свидетельствовал запрет покупателям перепродавать купленную у *Mittal Steel* продукцию, который способствовал успешной практике ценовой дискриминации. В дальнейшем суд апелляционной инстанции постановил, что доказательство монопольно высокой цены должно опираться на установление фактической цены и определение экономической ценности / стоимости товара. В случае если первое больше, чем второе, необходимо установить, существует ли вообще связь между экономической ценностью товара и ценой. Наконец, необходимо показать, ухудшилось ли в результате положение потребителей.

При этом де-факто *Mittal Steel* основывало стоимость своей продукции на цене импорта той же продукции плюс 5% надбавки, отражающей дополнительные издержки потребителя на переключение на импортные поставки. Как показывают [12], самого факта привязки к импортной цене недостаточно для обоснования того, что внутренняя цена является монопольно высокой. Роль играют фактическая возможность потребителей переключиться на импортные поставки (в ходе рассмотрения дела антимонопольный орган пришел к выводу, что такие возможности были существенно ограничены) и стратегия поведения самого монополиста.

Дело в отношении *Sasol*

Компания *Sasol Chemical Industries Limited*, «дочка» крупной компании *Sasol Ltd.*, устанавливала монопольно высокие цены на очищенный пропилен и полипропилен для южно-африканского потребителя — компании *Safripol* с января 2004 г. по декабрь 2007 г. [8].

Для доказательства монопольно высокой цены южно-африканский антимонопольный орган воспользовался несколькими методами. Во-первых, был проведен анализ цен (в указанный период очищенный пропилен продавался компании *Safripol* по двум вариантам цен) в сравнении с издержками и необходимой прибылью для производства и продажи продукции. По ито-

гам анализа установлено, что рентабельность продаж очищенного пропилена для *Safripol* составляла 39,9–41,5% для одной цены и 25,1–26,5% для другой цены. По полипропилену (продавался по одной цене) рентабельность составила 26,9–36,5%.

Кроме того, проведено сравнение с ценой экспортного нетбэка полипропилена, по результатам которого установлено, что внутренняя цена в среднем на 23% превышала среднюю скорректированную экспортную цену. Фактически был применен метод бенчмаркинга.

Помимо этого применили также метод эталонной цены. Было установлено, что цены на внутреннем рынке полипропилена в Южной Африке на 41% и 47% выше, чем, соответственно, цены на гомополимер и полипропилен рафия в Западной Европе, рассчитанные при сопоставимых ценах на сырье.

Рассмотренные кейсы из опыта зарубежных стран демонстрируют, что в целом картина на практике соответствует полученным выводам из теории. Критерии выбора сопоставимых рынков оказываются достаточно индивидуальными в каждом случае и являются в дальнейшем предметом оспаривания. Основания и размеры корректировки цены на сопоставимом рынке для расчета цены-«эталона» также неоднозначны. Наилучший результат достигается, когда для оценки завышенности цены применяются альтернативные подходы: метод сопоставимых рынков и оценка исходя из издержек и необходимой прибыли и/или различные варианты метода сопоставимых рынков.

Основная сложность в применении полученных на основе анализа зарубежного опыта выводов в российской практике заключается в том, что в лидирующих (в части стандартов доказательства в антимонопольных делах) юрисдикциях дела о монопольно высокой цене достаточно редки, в то время как в России доказательство именно этого вида нарушения напрямую требует применения метода сопоставимых рынков. Вместе с тем зарубежный опыт оценки завы-

шенности цен по другим видам нарушений позволяет заметить, что наиболее результативным оказывается применение метода сопоставимых рынков в форме «до-и-после», в том числе потому, что такой вариант предъявляет менее существенные требования к обоснованию выбора критериев сопоставимости.

Заключение

Для операционализации метода сопоставимых рынков в целях применения антимонопольного законодательства используются различные правила (структурные) альтернативы, которые могут быть представлены как в качестве самостоятельных (методы «до-и-после», «эталона», бенчмарк), так и синтетических (различия в изменениях). Требования к применяемым методам сопоставимых рынков зависят от поставленных целей, к которым в первую очередь относят проверку гипотезы о монопольно высокой (низкой) цене и возмещение ущерба от действий, приведших к ограничению конкуренции. Анализ международного опыта применения структурных альтернатив метода сопоставимых рынков демонстрирует значительное разнообразие, однако в целом обращает внимание на необходимость аккуратно подходить к подбору сопоставимых рынков для анализа, поскольку некорректный выбор объекта для сравнения критическим образом сказывается на результатах исследования и зачастую служит причиной оспаривания позиции антимонопольного органа в суде.

Список литературы

1. Алешин Д. А., Князева И. В., Сушкевич А. Г. Экономический анализ в практике зарубежного антимонопольного регулирования: монография. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2016. — 246 с.
2. Артемьев И. Ю. Интервью газете «Ведомости», 09.09.2014. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/09/09/my-zhe-ne-lopuhi-zdes-sidim-igor-artemeyev-rukovoditel>.
3. Голованова С. В. Концепция сопоставимых рынков в российской антимонопольной практике // Экономическая политика. 2014. № 5. С. 99–115.

4. Павлова Н. С., Баулина А. А., Шаститко А. Е. Защита конкуренции и устойчивое развитие: источники противоречий и возможности гармонизации // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2016. № 2. С. 45–70.
5. Шаститко А. Е. «Сопоставимые рынки» как инструмент антимонопольной политики // Вопросы экономики. 2010. № 5. С. 96–109.
6. Bundesgerichtshof, Case KRB 12/07, judgment of 19 June 2007, WuW/E DE-R 2225 — Papier-großhandel (Paper Wholesaler).
7. Clark E., Hughes M., Wirth D. Analysis of economic models for the calculation of damages / Study on the conditions of claims for damages in case of infringement of EC competition rules. Ashurst. 2004. URL: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/actionsdamages/economic_clean_en.pdf.
8. Competition Tribunal of South Africa. 2014. Case No: 48/CR/Aug10. URL: <http://www.comptrib.co.za/assets/Uploads/SCI-EXECUTIVE-SUMMARY-FINAL-05-June-2014-011502.pdf>.
9. Connor J. M. Private International Cartels: Effectiveness, Welfare, and Anticartel Enforcement. Purdue University Staff Paper 03–12.2003.
10. Connor J. M. Price-Fixing Overcharges: Revised 3rd Edition (February 24, 2014). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2400780> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2400780>.
11. Connor J. M. Price-Fixing Overcharges: Legal and Economic Evidence. 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=787924>.
12. Ezrachi A., Gilo D. Excessive Pricing, Entry, Assessment and Investment — Lessons from the Mittal Litigation. Working paper. 2010.
13. FTC. Roundtable on the quantification of harm to competition by national courts and competition agencies. Note by the Delegation of the United States. 2011. URL: <https://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/us-submissions-oecd-and-other-international-competition-fora/1102roundtableharm.pdf>.
14. Hüschelrath K., Schweitzer H. (ed.) Public and Private Enforcement of Competition Law in Europe. Legal and Economic Perspectives. Springer, 2014.
15. Korenblit C. M., Austin S. Quantifying Antitrust Damages — Convergence of Methods Recognized by U. S. Courts and the European Commission // CPI Antitrust Chronicle. 2012. No. 1 (March).
16. Motta M., de Streel A. Exploitative and Exclusionary Excessive Prices in EU Law / In: C–D. Ehlermann and I. Atanasiu (eds.), What Is an Abuse of a Dominant Position? Oxford: Hart Publishing. 2006.
17. Oxera. Quantifying Antitrust Damages: Towards Non-Binding Guidance for Courts (Study prepared for the European Commission). 2009.

References

1. Alyoshin D. A., Knyazeva I. V., Sushkevich A. G. *Ekonomicheskiy analiz v praktike zarubezhnogo antimonopolnogo regulirovaniya: monografiya* [Economic Analysis in Foreign Antitrust Regulation: A Monography]. Novosibirsk: NGTU Publ., 2016. 246 p.
2. Artemyev I. Y. Interview for the newspaper «Vedomosti», 09.09.2014. Available at: <http://www.vedomosti.ru/newspa->

- per/articles/2014/09/09/my-zhe-ne-lopuhi-zdes-sidim-igor-artemev-rukovoditel.
3. Bundesgerichtshof, Case KRB 12/07, judgment of 19 June 2007, WuW/E DE-R 2225 — Papier-großhandel (Paper Wholesaler).
 4. Clark E., Hughes M., Wirth D. Analysis of economic models for the calculation of damages / Study on the conditions of claims for damages in case of infringement of EC competition rules. Ashurst. 2004. Available at: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/actionsdamages/economic_clean_en.pdf.
 5. Competition Tribunal of South Africa. 2014. Case No: 48/CR/Aug10. Available at: <http://www.comptrib.co.za/assets/Uploads/SCI-EXECUTIVE-SUMMARY-FINAL-05-June-2014-011502.pdf>.
 6. Connor J. M. Price-Fixing Overcharges: Legal and Economic Evidence. 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=787924>.
 7. Connor J. M. Price-Fixing Overcharges: Revised 3rd Edition (February 24, 2014). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2400780> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2400780>.
 8. Connor J. M. Private International Cartels: Effectiveness, Welfare, and Anticartel Enforcement. Purdue University Staff Paper 03–12.2003.
 9. Ezrachi A., Gilo D. Excessive Pricing, Entry, Assessment and Investment — Lessons from the Mittal Litigation. Working paper. 2010.
 10. FTC. Roundtable on the quantification of harm to competition by national courts and competition agencies. Note by the Delegation of the United States. 2011. Available at: <https://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/us-submissions-oecd-and-other-international-competition-fora/1102roundtableharm.pdf>.
 11. Golovanova S. V. The Concept of «Comparable Markets» in Russian Antitrust Practice // *Ekonomicheskaya Politika* — Economic Policy, 2014, no. 5, pp. 99–115 (in Russian).
 12. Hüscheleth K., Schweitzer H. (ed.) Public and Private Enforcement of Competition Law in Europe. Legal and Economic Perspectives. Springer, 2014.
 13. Korenblit C. M., Austin S. Quantifying Antitrust Damages — Convergence of Methods Recognized by U. S. Courts and the European Commission. *CPI Antitrust Chronicle*, 2012, no. 1 (March).
 14. Motta M., de Streel A. Exploitative and Exclusionary Excessive Prices in EU Law. / In: C–D. Ehlermann and I. Atanasiu (eds.), What Is an Abuse of a Dominant Position? Oxford, Hart Publishing, 2006.
 15. Oxera. Quantifying Antitrust Damages: Towards Non-Binding Guidance for Courts (Study prepared for the European Commission). 2009.
 16. Pavlova N. S., Baoulina A. A., Shastitko A. Y. Defending Competition and Promoting Sustainable Development: Possibilities for Harmonization. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 6: Ekonomika* — Moscow University Economics Bulletin, 2016, no. 2, pp. 45–70 (in Russian).
 17. Shastitko A. Y. «Comparable Markets» as an Instrument of Antimonopoly Policy. *Voprosy Ekonomiki*, 2010, no. 5, pp. 96–109 (in Russian).

A. Shastitko, RANEPa, MSU, Moscow, Russia, aeshastitko@econ.msu.ru

S. Golovanova, HSE, Nizhny Novgorod, Russia, golovanova@hse.ru

Structural Alternatives of the Method of Comparable Markets in Implementing Antitrust Law

The basic idea of using comparable markets for antitrust analysis is discussed. The structural alternatives of the method are presented, including the «before-and-after», «yardstick» and «benchmark» variations, as well as a synthetic method, combining traits of the first three. A link is established between the requirements for the applied method of analyzing comparable markets, the criteria used to determine them and the research objectives — establishing the fact if an excessive or predatory price has been set and estimating the harm from an anticompetitive practice. International practice in applying the method of comparable markets in antitrust is analyzed based on cases from the EU, separate EU countries and the South-African Republic.

Keywords: antitrust regulation, abuse of dominance, comparable markets, excessive monopoly pricing, damage calculation.

About authors:

A. Shastitko, *Director of the Centre for Competition and Economic Regulation Studies, Head of the Department of Competitive and Industrial Policy, Doctor of economic science, professor*;
S. Golovanova, *Professor at the Department of Economic Theory and Econometrics, Doctor of economic science*

For citation: Shastitko A., Golovanova S. Structural Alternatives of the Method of Comparable Markets in Implementing Antitrust Law. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 2 (62), pp. 5–17 (in Russian, abstr. in English).

Курдин А. А., канд. экон. наук, ст. науч. сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, ст. науч. сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. Ломоносова, г. Москва, aakurdin@gmail.com

Мелешкина А. И., науч. сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, г. Москва, ann.melezhkina@mail.ru

Критерии выбора эталонной цены для сопоставления при расследовании дел о монополистическом ценообразовании

Критическим вопросом для применения метода сопоставимых рынков в антитрасте являются критерии, на основании которых отбираются эталоны для сравнения. В статье рассмотрены основные критерии отбора эталонной цены для сопоставления в целях расследования дел о монополюно высокой и монополюно низкой цене товара. Продемонстрировано, как значимость отдельных критериев зависит от выбранной формы реализации метода и особенностей различных рынков. Описаны ограничения, которые накладывает выбор критериев отбора эталонных цен на интерпретацию результатов оценки, осуществленной с помощью метода бенчмаркинга.

Ключевые слова: ценообразование, антимонопольная политика, конкуренция, монополия, сопоставимые рынки.

Введение

В соответствии со ст. 6 и 7 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» квалификация цены как монополюно высокой (монополюно низкой) связана с установлением уровня цены сопоставления (далее — эталонная цена). Существенная разница между фактической и эталонной ценами является необходимым признаком квалификации монополюно высокой (монополюно низкой) цены. При этом уровень сопоставления цены должен быть установлен хотя бы одним из методов:

- методом «затраты плюс», на основе оценки необходимых затрат и прибыли для выпуска продукции;
- методом выявления цены на сопоставимых товарных рынках, при их наличии.

Прямое использование метода «затраты плюс» осложняется рядом факторов, в частности:

- сложностью определения и неоднозначностью распределения затрат по продуктам в рамках калькуляции затрат на конкретный товар;
- неопределенностью величины необходимой прибыли в связи с априори оценочным характером величины, которая должна учитывать, в частности, норму доходности инвестированного капитала и, следовательно, зависит от индивидуальных масштабов и условий инвестиционных программ участников рынка.

В связи с этим даже при применении метода «затраты плюс» целесообразно основываться на информации о других фактически действующих ценах на данный продукт, при формировании которых участники рын-

ка уже учли всю информацию, необходимую для ценообразования, но не всегда доступную антимонопольным органам.

Таким образом, процедура квалификации монопольно высокой (монопольно низкой)¹ цены товара требует отбора фактических цен, действующих (действовавших) на рынке (рынках) того же товара, которые могут быть использованы в качестве базы для установления уровня эталонной цены.

Эталонные цены товара могут отличаться от фактических цен на этот товар на других товарных рынках или на том же товарном рынке в связи с различиями в условиях ценообразования, транспортными расходами, внешнеторговыми сборами и т. п. Соответственно, установление эталонной цены осуществляется аналитическим путем на базе корректировки фактических цен с учетом этих факторов.

Цель настоящей статьи — осуществить операционализацию метода сопоставимых рынков, используемого в рамках дел о монополистическом ценообразовании, за счет определения критериев выбора сопоставимых цен в различных ситуациях.

В связи с этим в первом разделе систематизированы основные критерии выбора цены для целей бенчмаркинга в рамках расследований дел о монопольно высокой цене. Данные критерии рассмотрены с точки зрения применимости и важности для анализа рынков с теми или иными характеристиками, а также роли критериев в зависимости от той или иной структурной альтернативы реализации метода сопоставимых рынков. Второй раздел посвящен анализу ограничений, которые накладывает выбор критериев сопоставимости, на возможные интерпретации результатов анализа.

¹ Далее в статье, если не оговаривается иное, для упрощения речь идет о ситуациях, связанных с квалификацией цены как монопольно высокой. Для случая монопольно низких цен все выводы будут аналогичными.

Систематизация и описание применимости критериев выбора эталонной цены (бенчмарка) при расследовании дел о монопольно высокой / низкой цене

Методы формирования эталонной цены и виды базовых рынков для ее формирования

При расследовании дел об установлении монопольно высокой цены, как правило, требуется квалификация цен в рамках отдельной транзакции или ограниченного набора транзакций. Формирование эталонной цены на товар в рамках данной транзакции для целей антимонопольного расследования предусматривает реализацию одного из методов:

- аналитический расчет эталонной цены без непосредственного учета уровня цен на данный товар (на базе анализа необходимых затрат и прибыли);
- расчет эталонной цены на основе аналитической корректировки фактических цен или непосредственное использование фактических цен, в том числе цен сопоставимых рынков.

Как уже отмечалось ранее, первый метод затруднен из-за сложности учета или оценки издержек и необходимой прибыли, особенно если норма необходимой прибыли не закреплена нормативными документами, регулирующими этот рынок. Более подробно проблемы применения указанного метода для расчета эталонной цены рассмотрены, в частности, в работе Д. Эванса и А. Хорхе Падильи [1].

Во-первых, в отраслях со значительным эффектом масштаба ценообразование на основе предельных (средних переменных) издержек может привести к отрицательной экономической прибыли и уходу продавца с рынка (в крайнем случае — при естественной монополии) или по крайней мере к сокращению его выпуска для минимизации потерь [2].

Во-вторых, даже если отказаться от «фронтального» ценообразования на основе затрат и исходить из применения определенной нормы доходности для сопоставления рентабельности продаж с этой нормой, то ее расчет для конкретного товара, с учетом вероятной многопродуктовой структуры производства и продаж, обширных инвестиций (как сделанных в прошлом, так и осуществляемых в настоящем для целей будущего производства и поддержки действующего), возможностей перераспределения прибыли между разными звеньями цепочки добавления стоимости (вероятно, в разных странах), представляется трудно-разрешимой задачей.

В-третьих, использование бухгалтерской отчетности способно исказить представления о реальной прибыли и доходности фирм, например, с точки зрения учета затрат на исследования и разработки и их фактической стоимости, инфляции, корректировки на уровень риска, временных расхождений при применении кассового метода и метода начисления при учете доходов и расходов и т. д. [1].

Тем не менее применение рассматриваемого метода неизбежно в тех случаях, когда транзакция по поводу товара является уникальной по многим характеристикам или существуют иные непреодолимые препятствия для использования фактических цен на этот товар.

Ненадежность результатов «затратного» метода и, следовательно, высокие риски ошибок I и II рода обуславливают потребность в применении альтернативного метода, связанного с использованием фактических цен.

При определении эталонной цены для данного товарного рынка возможно использование цен, установленных на различных рынках, а именно:

- на отдельном, независимом товарном рынке (рынке того же продукта в других географических границах), не связанном перетоками товара с исследуемым рынком;

- на связанном товарном рынке, при наличии перетоков товара между этим рынком и исследуемым рынком;

- непосредственно на исследуемом товарном рынке в рамках других транзакций.

Объем транзакции или нескольких транзакций, являющихся предметом антимонопольного расследования, может не соответствовать (и, вероятно, оказаться существенно ниже) объему продаж на рынке. Поэтому поиск других, сопоставимых рынков не всегда необходим. Например, при наличии биржевого сегмента и/или регистрации внебиржевых контрактов в пределах данного рынка (как это происходит на российском рынке природного газа) указанные внебиржевые или биржевые индикаторы для того же рынка вполне могут служить бенчмарком для всех транзакций на этом рынке.

При использовании фактических цен, действующих или ранее действовавших на товарных рынках, можно сформулировать критерии их применимости, но важность контроля за выполнением критериев варьируется в зависимости от типов рынков. Поэтому выбор цены определенного набора транзакций (рынка, рыночного сегмента) для дальнейшего формирования эталонной цены исследуемой транзакции требует ответа на вопрос: каким из предложенных выше трех вариантов можно описать соотношение между этими транзакциями — либо они проводятся на одном и том же рынке, либо на разных, но связанных рынках, либо на независимых рынках.

Критерии выбора эталонной цены на базе фактических цен

Критерии выбора эталонной цены подразумевают на практике критерии выбора базовой фактической цены (далее — базовая цена) для последующего аналитического расчета эталонной цены, способ проведения которого должен, как правило, не выбираться произвольно, а проводиться единственным корректным способом (например, путем вычета или прибавления внешнетор-

говых пошлин и расходов на транспортировку). Существование критериев связано с гипотезой о невозможности или высокой сложности выявления трансакций, условия осуществления и неценовые характеристики которых с точностью повторяли бы условия осуществления и неценовые характеристики исследуемой трансакции, а цена при этом достоверно являлась бы конкурентной и/или могла бы быть достоверно оценена как экономически обоснованная.

Таким образом, *критерии выбора эталонной цены представляют собой условия осуществления и неценовые характеристики набора трансакций (иными словами, товарного рынка или какого-либо сегмента товарного рынка — например, биржевого сегмента), в рамках которого определяется базовая цена для последующего расчета эталонной цены, с точки зрения:*

- *соответствия условиям осуществления и неценовым характеристикам исследуемой на предмет возможного нарушения трансакции и*
- *соответствия цены, формируемой при данных условиях и характеристиках трансакции, конкурентному уровню или уровню, достоверно отражающему экономически обоснованные затраты и прибыль, необходимые для производства или реализации товара.*

Применимость того или иного критерия в условиях ограниченных возможностей регулятора и вероятной противоречивости применения этих критериев определяется на основе их себестоимости и результативности, то есть:

- издержек, связанных с исследованием рынков (или сегментов рынка) на предмет выполнения критерия и поиском рынков (сегментов рынка), которые бы ему соответствовали;
- изменения ожидаемых издержек от ошибок I и II рода по результатам антимонопольного расследования при применении этого критерия или отказе от его применения.

Например, если цены на товар подвержены высоким сезонным колебаниям и растут в зимний период, то в качестве критерия выбора базовой цены для расчета эталонной цены может применяться необходимость вычленения зимнего периода формирования цены, поскольку использование данного условия может существенно снизить риск ошибки обвинения невиновного участника рынка в завышении цен. При этом надо учитывать влияние использования указанного критерия на другие критерии: например, если при использовании «зимних» цен можно провести анализ только на рынках со значительной степенью монополизации, то ценность этого критерия снижается, поскольку возрастает, наоборот, риск оправдания виновного, ведь базовые цены для сопоставления в таком случае будут завышенными. В конечном итоге применимость описываемого критерия будет зависеть от того, как сравнительно оцениваются регулятором потери от ошибок I и II рода.

Критерии зависят и от отраслевой специфики, но тем не менее можно определить несколько важнейших универсальных критериев и их групп.

Географические и природно-климатические условия формирования цены

Использование *критерия географического и природно-климатического факторов* в качестве критерия выбора базовой цены подразумевает, что *для целей бенчмаркинга принимаются только цены в особых географических границах, в особых природно-климатических зонах и т. п.*

Отбор базовой цены для расчета эталона исходя из критерия определенных географических и природно-климатических условий формирования этой цены сам по себе едва ли способен повлиять на степень конкурентности базовой цены при прочих равных условиях — во всяком случае сложно смоделировать такую ситуацию даже гипотетически, но соблюдение этого критерия

может быть важным для сопоставимости параметров ценообразования.

Если вынести за скобки транспортный фактор, который предполагается рассматривать отдельно в ходе аналитического расчета эталонной цены, то влияние собственно сходства географических и природно-климатических условий на обоснованность использования цены на одной территории для сравнения с ценой транзакции на другой территории представляется существенным *только для особых видов товаров и в том случае, если анализ проводится для отдельных (не связанных между собой) рынков*. Речь идет о случае значительного влияния географических и природно-климатических условий на издержки производства или полезность для потребителя исследуемого товара. Примером могут служить сельскохозяйственные сырьевые товары, выращиваемые в определенных условиях; энергоносители, востребованность которых зависит от климата и от наличия местных источников энергии; промышленные товары для нужд определенных географических регионов (к примеру, водные транспортные средства).

В случае связанности рынков, то есть при наличии существенных перетоков товаров между ними, или тем более при существовании единого рынка для районов с разными географическими и природно-климатическими условиями этот критерий в существенной мере теряет значимость. Поскольку указанные условия являются стабильными длительно, маловероятна ситуация расхождения цен на связанных рынках по представленной причине, ведь потоки товаров должны были адаптироваться к разнице этих условий, а цены, следовательно, — сравняться.

В то же время учет описываемого критерия не требует существенных дополнительных издержек, поскольку сходства или различия географических и природно-климатических условий применительно к рынку конкретного товара зачастую априори оче-

видны. Сложность может возникнуть лишь при необходимости идентификации района с очень близкими географическими и природно-климатическими условиями.

Макроэкономические условия формирования цены

Использование макроэкономических условий формирования цены для выбора базовых цен предполагает, что для целей бенчмаркинга могут применяться цены, сложившиеся при определенных параметрах национальной или региональной экономики, в том числе при некоторых фазах делового цикла, инфляции, колебаниях курса национальной валюты и т. п.

Все факторы такого рода могут оказать влияние как на конкурентный характер сложившейся цены, так и на применимость ее использования для целей бенчмаркинга в рамках другой транзакции.

В целом при высоком уровне макроэкономической нестабильности следует крайне осторожно относиться к бенчмаркингу, поскольку в этот период возможны резкие и не всегда фундаментально обоснованные ценовые колебания. Поэтому нежелательно использование для бенчмаркинга цен, сложившихся преимущественно в течение периода, на который приходится резкие колебания макроэкономических показателей.

В связи с этим *один из критериев указанной группы может быть сформулирован как критерий отсутствия резких макроэкономических колебаний в период сравнительного анализа цен*.

Одним из ярких примеров является быстрое обесценение российского рубля в период падения цен на нефть 2014–2015 гг. В тот период относительное удешевление товаров российского производства и удорожание зарубежных товаров имело объективные макроэкономические причины. Расхождение между отдельными производителями — зарубежными и российскими — по уровню и динамике цен даже в рамках одного рынка, равно как и расхождение цен

между российскими и зарубежными рынками в этот период, не могло свидетельствовать исключительно о назначении монопольно высокой или монопольно низкой цены.

Действительно, на совершенных рынках данный процесс должен был вызвать изменения в составе и структуре продавцов, в их политике, способствующие выравниванию цены в новых условиях, однако это способно занять много времени.

Применение описываемого критерия способно существенно снизить ошибки I и II рода в силу вероятности высоких колебаний цен при кризисных явлениях, однако его использование затруднительно при необходимости оценки именно поведения хозяйствующих субъектов в течение короткого периода кризисных явлений.

Издержки использования указанного критерия не представляются высокими, поскольку периоды макроэкономической турбулентности просто идентифицировать при минимальном по затратам анализе.

Другим критерием из данной группы является *критерий сопоставления цен в одной фазе делового цикла*.

К примеру, фаза экономического роста обычно сопровождается расширением строительства — соответственно, возрастает спрос на стройматериалы, и их цены в быстрорастущей экономике могут быть существенно выше, чем в экономике на стадии экономического спада. То же самое касается оборудования, энергоносителей. В целом, как правило, для экономик на стадии спада характерны дефляционные тенденции (если только спад не был вызван внешним инфляционным шоком, как мировой кризис начала 1970-х гг., или не происходит резких колебаний курса национальной валюты в сторону ослабления, как в России при спаде цен на нефть).

Если речь идет о ценах на одном рынке, то выполнение этого критерия подразумевается автоматически (макроэкономические условия для данного рынка в целом одинаковы), и его специальное применение

для исключения «неподходящих» базовых цен не требуется. При наличии связанных рынков возможны некоторые расхождения в уровне и динамике цен между рынками на разных фазах цикла, поскольку макроэкономические факторы могут меняться достаточно динамично, а реагировать рынки в зависимости от экономических передаточных механизмов будут с разной скоростью. К примеру, с началом экономического подъема на экспортном рынке может увеличиться инвестиционный спрос, и цены на строительные материалы и оборудование возрастут. При этом быстрое переключение поставщиков данных товаров с российского рынка невозможно, поскольку наличие производственных мощностей и уровень их загрузки связаны с инвестиционным спросом на внутреннем рынке и зачастую рассчитаны на конкретные проекты, а расширение поставок на экспортный рынок потребует времени. Адаптация займет от нескольких месяцев до нескольких лет, на протяжении которых цены на экспортном рынке указанных товаров могут быть заметно выше российских.

Описанные расхождения становятся наиболее вероятными при анализе независимых рынков, на которых изменение фазы цикла может оказать существенное влияние на параметры рынка за счет изменения соотношения спроса и предложения, но при этом перетоки товара между данным рынком и рынком, исследуемым на предмет антимонопольного нарушения, отсутствуют. Поэтому выравнивание цен не произойдет, и расхождение между ними, обусловленное исключительно различными фазами делового цикла, сохранится.

Снижение рисков ошибок I и II рода при применении этого критерия связано с исключением неправильной квалификации цены как монопольно высокой из-за того, что эталонная цена была сформирована на базе условий экономического спада, а также с исключением неправильно оправдания монопольно высоких цен

из-за того, что эталонная цена сформирована на базе условий экономического бума.

Применение критерия единства фазы делового цикла связано с более высокими издержками, поскольку требует не просто констатации высокой волатильности макроэкономических показателей, но анализа их динамики с точки зрения делового цикла и его влияния на рынки рассматриваемых товаров.

Фаза цикла может повлиять и на интенсивность конкуренции, а следовательно, на оценку конкурентного характера цены, принимаемой для расчета эталонной цены, однако сравнительная динамика активности конкуренции и делового цикла не имеет пока однозначной оценки в рамках экономической теории, и поэтому о практической применимости описываемого критерия говорить не приходится [3].

Сезонный и календарный фактор

Принятие во внимание *критерия сезонности* при отборе базовой цены для последующего формирования эталонной цены подразумевает, что *для целей бенчмаркинга должны использоваться цены исследуемого товара на рынках с тем же сезонным и календарным компонентом* (далее для упрощения называем только «сезонный компонент»).

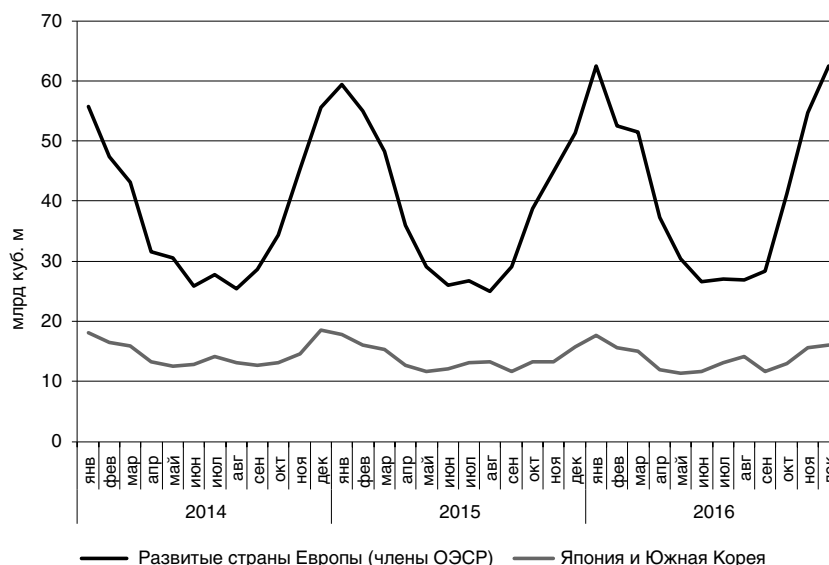
Наличие сезонного компонента в цене базового товара с высокой вероятностью не оказывает влияния на степень конкурентности ценообразования, однако может обусловить несопоставимость цен на рынке, исследуемом на предмет нарушения антимонопольного законодательства, и тех рынках, где формируется базовая цена для расчета эталонной цены.

Зачастую предполагают, что сезонные изменения конъюнктуры на один и тот же товар не должны существенно отличаться между различными рынками. На практике ситуация может зависеть от ряда специальных факторов. В качестве примера приведем рынки природного газа: Россия экспор-

тирует природный газ как в развитые страны Европы, так и в Японию и Южную Корею, причем оба региона находятся примерно на одной и той же географической широте. Тем не менее порядок сезонных колебаний спроса на газ существенно различается: если в Европе расхождения между низшим и высшим значениями месячного спроса составляют около 2,5 раз, то в Японии и Южной Корее — лишь около 1,5 раз (рис. 1). Различия могут объясняться не только географическими и природно-климатическими факторами, но и особенностями использования товара потребителями с различных рынков.

Применение критерия сезонности целесообразно только для отдельных товарных групп, в отношении спроса и предложения на которые фиксируются значительные сезонные колебания.

Как и для предыдущих групп факторов, использование цен того же рынка для расчета эталонной цены автоматически снимает необходимость применения этого критерия, поскольку в рамках одного рынка сезонный компонент остается постоянным для всех трансакций. Впрочем, возможны исключения: если существуют разные группы потребителей с различными стандартами потребления, то различия в сезонности также должны быть учтены. Например, для того же газового рынка существуют потребители — промышленные предприятия, объем выпуска которых зачастую остается постоянным на протяжении всего года (во всяком случае не зависит от сезонности), но среди потребителей есть и тепловые электростанции, спрос которых сильно колеблется в зависимости от времени года. Хотя цены для покупателей одного рынка должны все же выравниваться, сезонный компонент может быть заложен в условия контракта заранее. Поэтому в случае разнородности потребителей критерий сезонности также должен быть принят во внимание и в случае использования того же товарного рынка для целей отбора базовой цены.



Источник: Международное энергетическое агентство IEA Data Services

Рис. 1. Потребление газа в отдельных регионах мира, являющихся экспортными рынками для российских поставок газа, ежемесячно

Fig. 1. Monthly natural gas consumption on main regional export markets for Russian natural gas

При отборе базовой цены на других рынках — связанных и независимых — проблема различий сезонного компонента и, соответственно, необходимость его учета оказывается еще более значимой. В случае выбора цены на связанном рынке различия в сезонных колебаниях цены необязательно будут сглаживаться между рынками за счет перетоков товаров, поскольку масштаб сезонных колебаний может не прогнозироваться точно, изменяться год от года, и компенсационное переключение поставок между рынками может не состояться даже в пределах одного сезона.

Еще более существенной эта проблема становится для независимых рынков, для которых собственные сезонные колебания могут совершенно изменить динамику цен относительно рынка, исследуемого на предмет нарушения антимонопольного законодательства.

Применение критерия сезонности позволит снизить риск ошибок I и II рода

за счет того, что при расследовании дела об установлении монопольно высокой цены в определенный период года (сезон) снижается риск неправильной квалификации цены как монопольно высокой из-за того, что эталонная цена была сформирована на базе рынков с недостаточным (относительно исследуемого рынка) сезонным повышением цен или слишком сильным сезонным спадом цен. Аналогично снижается риск неправильного оправдания монопольно высоких цен из-за того, что эталонная цена была сформирована на базе рынков со слишком сильным сезонным повышением цен либо недостаточным сезонным снижением цен.

Использование критерия сезонности требует затрат, связанных с анализом многолетней сезонной динамики показателей товарных рынков, и может быть существенно затруднено из-за сложности выявления цен с аналогичной сезонной динамикой.

Состав, структура, доступ участников и специфические особенности транзакций

Использование критерия состава, структуры, доступа участников (в том числе в разрезе численности участников транзакций и объемов транзакций) и специфических особенностей транзакций предполагает, что для целей бенчмаркинга должны использоваться цены исследуемого товара в рамках транзакций, осуществляемых:

- на рынках со схожим составом, структурой, доступом участников относительно рынка, исследуемого на предмет установления монопольно высокой цены, но при условии конкурентного ценообразования на этих рынках;
- при отсутствии особенностей условий транзакций по каким-либо специфическим признакам или при соответствии этих особенностей и признаков характеристикам транзакции, исследуемой на предмет нарушения антимонопольного законодательства.

Критерии данного направления требуют выделения двух подгрупп в соответствии с пунктами списка предыдущего абзаца, которые здесь кратко названы (а) критерием состава, структуры, доступа участников рынка; (б) критерием особенностей транзакции.

Важность критерия состава, структуры, доступа участников рынка связана с тем, что он влияет, во-первых, на конкурентный характер формирования базовой цены, используемой для расчета эталонной цены, во-вторых, на возможность сопоставления базовой цены и цены, исследуемой на предмет нарушения антимонопольного законодательства.

Этот критерий может быть достаточно подробно детализирован с учетом отраслевой специфики, но в целом его применение подразумевает отрицательный ответ на следующие вопросы:

- может ли цена на данном рынке быть установлена под односторонним влиянием отдельных участников рынка или их групп

(в том числе под влиянием их сговора, индивидуального или коллективного доминирования и/или высоких барьеров входа/выхода);

- может ли цена на данном рынке существенно отличаться от цены на рынке, исследуемом на предмет нарушения антимонопольного законодательства, из-за различий в численности участников и объемов производства и потребления (в том числе из-за эффекта масштаба), их отраслевой и территориальной структуре, особенностях производства и потребления товара.

Применение критерия состава, структуры, доступа участников рынка важно для всех групп товаров, в отличие от критериев сезонности или географических и природно-климатических условий.

Использование описываемого критерия автоматически не требуется при выборе базовой цены на том же рынке, который исследуется на предмет нарушения антимонопольного законодательства.

При выборе базовой цены на связанных или независимых рынках использование этого критерия целесообразно, поскольку неконкурентная цена, сложившаяся из-за особенностей рыночной структуры и/или из-за отсутствия свободного доступа к рынку, автоматически делает использование базовой цены с данных рынков для целей бенчмаркинга иррелевантным поставленной задаче. Различия в составе и структуре участников, способные обусловить иной уровень издержек (например, из-за влияния эффекта масштаба в ту или иную сторону), иные требования потребителей к характеристикам товара и другой формат отношений между продавцом и потребителем (например, продажа оптовым приобретателям для целей перепродажи или напрямую розничным потребителям) делают использование базовой цены с этих рынков весьма уязвимым.

Использование критерия состава, структуры, доступа участников рынка позволит снизить риск неправильного оправдания мо-

нополю высокими цен в связи с тем, что эталонная цена была сформирована на базе рынков с неконкурентным ценообразованием. Также применение критерия снижает риски ошибок I и II рода, возникающих, в частности, из-за некорректной оценки уровня экономически обоснованных цен по причине различий в уровне издержек производителей и структуре продаж на сравниваемых рынках, различия в качественных требованиях к товарам.

Применение рассматриваемого критерия требует высоких издержек в связи с фактической необходимостью проведения оценки состояния конкурентной среды на рынке, цены которого принимаются в качестве базовых для исследуемого рынка. Строго говоря, решение проблемы упрощается, поскольку нет необходимости проводить формальный анализ в соответствии с процедурами и требованиями российского законодательства, но тем не менее существует необходимость подтвердить соответствие основных характеристик двух сравниваемых рынков, то есть ответить не только на первый, но и на второй вопрос, приведенный в начале данного подраздела.

Важность *критерия особенностей транзакции* связана с тем, что условия отдельных транзакций в рамках рынка, на котором выбирается базовая цена, могут различаться с точки зрения как конкурентного характера ценообразования, так и сопоставимости цен с транзакцией, рассматриваемой в рамках антимонопольного дела.

Характеристики критерия особенностей транзакции в целом повторяют характеристики рассмотренного выше критерия состава, структуры, доступа участников рынка, с корректировкой на отличия параметров отдельных транзакций (классов транзакций) от параметров рынка в целом. Поэтому далее они не дублируются, однако важно отметить некоторые существенные особенности.

Прежде всего, критерий особенностей транзакции должен применяться также и при выборе базовой цены (для форми-

рования эталонной цены) в рамках того же рынка, в отношении которого проводится антимонопольное расследование. Более того, применение этого критерия важно для самой возможности использовать цену, сформированную на том же рынке, но в рамках других транзакций.

Необходимость применения указанного критерия при использовании цены связанных или независимых рынков возникает при наличии обоснованных предположений о существенных расхождениях в условиях осуществления транзакций на рынке из-за состава их участников, объемов сделок или иных признаков.

Примером может служить использование специальных условий в рамках сделок с участием компаний, подконтрольных государству, или непосредственно государственных органов при осуществлении закупок.

Использование этого критерия требует дополнительных издержек, связанных с углубленным анализом исследуемого рынка и тех рынков, на которых осуществляется отбор базовой цены, с учетом сегментации рынков.

Механизм ценообразования в рамках транзакций

Использование *критерия конкурентного механизма ценообразования* предполагает, что для целей бенчмаркинга должны использоваться цены, формируемые на основе соответствующего свободной конкуренции механизма ценообразования.

Роль данного критерия связана с возможностью применения различных механизмов ценообразования применительно к исследуемому товару даже на одном товарном рынке в рамках разных транзакций, а также с возможностью существования квази-конкурентных цен из-за сочетания разных механизмов ценообразования на отдельных рынках. Примером такой ситуации является рынок природного газа ЕС, на котором действуют два альтернативных механизма цено-

образования: один из них предусматривает привязку к условным товарам-субститутам (нефтепродуктам), второй (цена на хабе, цена на базе конкуренции «газ-газ») основан на формировании свободной договорной цены с учетом биржевых индикаторов. В определенные периоды относительная величина разрыва между ценами приближалась к 30% (рис. 2).

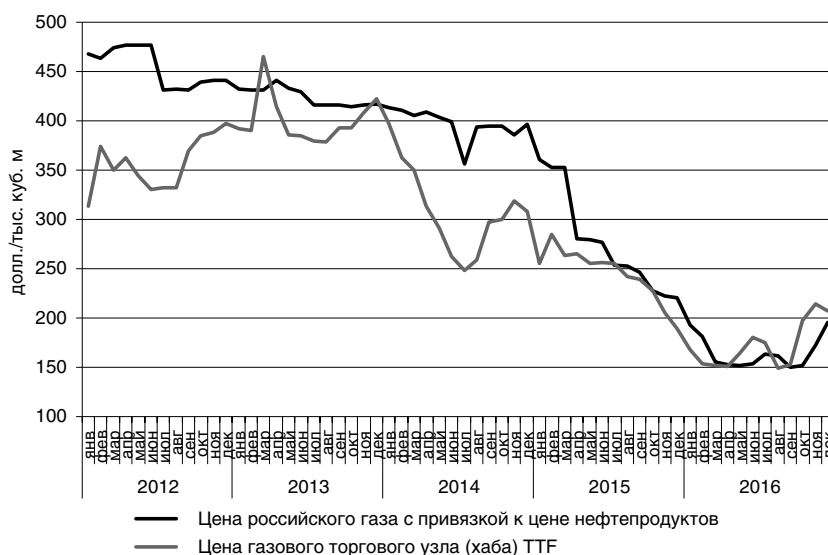
Возможность подобных ситуаций порождает две проблемы. Во-первых, необходимо определить, какой именно механизм ценообразования может быть использован для целей формирования эталонной цены. Предположительно более предпочтительным при наличии такой возможности будет механизм, связанный с биржевым ценообразованием.

Во-вторых, при сосуществовании нескольких механизмов ценообразования даже свободные рыночные цены, формируемые в рамках потенциально конкурентных механизмов ценообразования (например, на бирже), могут быть искажены. В частности, биржевые цены на европейском рынке

де-факто зависят от цен с привязкой к стоимости нефтепродуктов, поскольку соответствующие поставки газа по двум альтернативным ценам конкурируют между собой, но цена с привязкой к стоимости нефтепродуктов задается экзогенно, под влиянием внешних факторов.

Подобная ситуация характерна и для российского оптового рынка природного газа, на котором сосуществуют три механизма ценообразования: регулируемые цены, свободные договорные цены и биржевые цены. Фактически цены, устанавливаемые в соответствии с двумя последними механизмами, зависят от экзогенно заданных регулируемых цен, поскольку большая часть газа на оптовом рынке реализуется именно по регулируемым ценам.

Критерий конкурентного механизма ценообразования для расчета эталонной цены предполагает отбор цен на тех рынках или в рамках тех транзакций, при которых цены определяются (преимущественно) соотношением спроса и предложения, а не экзогенными факторами, в частности государст-



Источник: МВФ, Thomson Reuters.

Рис. 2. Цены газа в Евросоюзе, формируемые на базе разных механизмов ценообразования
Fig. 2. EU natural gas prices based on different pricing mechanisms

венным регулированием, и не находятся под влиянием государственного регулирования.

Использование этого критерия целесообразно при выборе базовой цены для последующего расчета эталонной цены как на том же рынке, который исследуется на предмет нарушения антимонопольного законодательства, так и на связанных или независимых рынках, но обычно актуально для отдельных групп товаров, для которых применяются альтернативные механизмы ценообразования. Цены на любых рынках в этом случае подвергаются сильному риску воздействия внешних факторов.

Применение описываемого критерия позволит снизить риск ошибок I и II рода за счет снижения вероятности необоснованной некорректной квалификации цены из-за принятия в качестве эталона цен, не являющихся де-факто конкурентными и формирующихся на базе внешних факторов по отношению к каким-либо рынкам исследуемого товара.

Использование данного критерия связано с издержками углубленного анализа механизмов ценообразования на отдельных рынках и в некоторых случаях может быть затруднено из-за сложности идентификации рынков с конкурентными ценами без экзогенного влияния.

Государственное регулирование рынков и отдельных трансакций

Использование критерия единообразного государственного регулирования предполагает, что для целей бенчмаркинга должны использоваться цены, не находящиеся под влиянием прямого или косвенного государственного регулирования, иных форм государственного вмешательства, либо цены с возможностью аналитического исключения такого влияния.

Основанием для определения указанного критерия является широкое распространение форм государственного вмешательства в действие рыночных механизмов, искажающего конкурентное ценообразование,

в том числе в виде регулирования цен, товарных налогов и субсидий, внешнеторговых сборов.

Для использования критерия единообразного государственного регулирования необходима идентификация рынков или отдельных трансакций, в которых такого вмешательства или нет, или же оно может быть однозначно и прозрачно исключено аналитически.

Вмешательство может осуществляться в отношении как спроса, так и предложения на определенном товарном рынке. Примером могут служить, например, блок промышленных потоварных субсидий российским производителям на выпуск автомобилей (субсидии на поддержание рабочих мест, на НИОКР, на выпуск автомобилей классов Евро-4 и Евро-5, на компенсацию расходов на энергоресурсы) или субсидирование приобретения в лизинг инновационных вагонов. В первом случае производители автомобилей получают возможность снизить цену ниже уровня импортных аналогов, однако это не позволяет (при любых рыночных долях на рынках какого-либо вида автомобилей) квалифицировать цены импортных производителей как монопольно высокие, а российских производителей — как монопольно низкие. Аналогичный вывод относится и к вагонам: в этом случае российские производители получают возможность продажи вагона «с премией», но использование указанных цен напрямую для целей сравнения с зарубежными аналогами и выводов о той или иной форме монополистического ценообразования является необоснованным.

Безусловно, этот критерий не подразумевает исключения из рассмотрения рынков, товары на которых подлежат стандартному косвенному налогообложению на внутреннем или внешних рынках: в данном случае необходима лишь техническая «очистка» цен от косвенных налогов, которая не требует больших затрат.

Критерий направлен на снижение рисков некорректного сравнения цен при приме-

нении специальных мер государственного вмешательства. Он актуален при выборе базовой цены для расчета эталонной цены как непосредственно на рынке, рассматриваемом с точки зрения нарушения антимонопольного законодательства, так и на связанном или независимом рынке, поскольку во всех этих случаях возможно искажающее влияние механизмов государственного вмешательства.

Использование описываемого критерия позволит снизить риски некорректной квалификации цены как монополично высокой из-за принятия в качестве эталонной цены заниженной субсидируемой (различными способами) или непосредственно регулируемой цены или ошибочного оправдания практики монополично высоких цен из-за принятия в качестве эталонной завышенной цены, включающей налогообложение данного товара в различных формах и/или подразумевающей государственное регулирование цен.

Критерий связан с издержками корректной идентификации мер государственного вмешательства в ситуацию как на исследуемом рынке, так и на рынках, используемых для идентификации базовых цен.

Контрактные условия

Использование критерия *единообразных контрактных условий* предполагает, что для целей бенчмаркинга должны использоваться цены трансакций, осуществляемых по сходным контрактным условиям.

Этот критерий связан с возможностью существенных экономически обоснованных расхождений цен в зависимости от параметров контракта, в частности от его сроков, возможностей гибкости по объемам и срокам поставки, наличия штрафных санкций или иных механизмов гарантии сотрудничества и других параметров.

Например, наличие элементов гибкости может стать фактором «доплаты» со стороны одной из сторон контракта, которая в большей степени нуждается в этом в ка-

кой-то момент, наличие штрафных санкций или иных гарантирующих механизмов перераспределяет риски соглашения и предполагает соответствующее перераспределение доходов в явном или неявном виде за счет изменения цены в контракте.

Данный критерий, как и предыдущий, актуален для всех возможных рынков: при использовании цены каких-либо трансакций в рамках того же исследуемого рынка, при использовании цен связанных или независимых рынков — во всех этих случаях в процессы ценообразования вмешиваются особенности контрактов, если только речь не идет о стандартном биржевом контракте, но и его особенности ограничивают его применимость для целей сопоставления.

Использование критерия *единообразных контрактных условий* позволяет снизить риски ошибок I и II рода за счет ограничения возможности некорректного использования в качестве эталона (базовых цен для эталона) цен, уровень которых обусловлен иными контрактными условиями относительно исследуемой трансакции.

Применение этого критерия связано с затратами на исследование условий контрактов предприятия, подозреваемого в установлении монополично высокой цены, а также условий контрактов, на базе которых предполагается формировать эталонную цену. Трудоемкость описанного процесса зависит от факторов сложности и разнородности контрактов, в частности от специфичности актива, по поводу которого заключаются контракты.

Критерии отбора эталонных цен: ограничения на интерпретацию результатов оценки методом бенчмаркинга

Выбор набора критериев отбора эталонных или базовых цен для последующего аналитического формирования эталонных цен накладывает ограничения на интерпретацию результатов оценки с точки зрения отсутст-

Таблица 1. Систематизация применимости критериев отбора базовой цены для целей расчета эталонной цены

Table 1. The systematization of applicability of basic price selection criteria for the calculation of benchmark price

Критерий	Использование в качестве базовой цены для расчета эталонной цены:			Примечания
	цен того же рынка, который рассматривается в деле	цен связанных рынков исследуемого товара	цен независимых рынков исследуемого товара	
Географические и природно-климатические факторы	—*	—	++	Для отдельных категорий товаров (с ролью этих факторов в цене)
Отсутствие резких макроэкономических колебаний	+	+	+	
Сопоставление цен в одной фазе делового цикла	—	+	+	
Сезонность	— Если нет особых сезонных групп участников	+	+	Для отдельных категорий товаров (с сезонностью)
критерий состава, структуры, доступа участников рынка	—	+	+	
критерий особенностей транзакции	+	+	+	
критерий конкурентного механизма ценообразования	+	+	+	
критерий единообразного государственного регулирования	+	+	+	
критерий единообразных контрактных условий	+	+	+	

* — — невысокая важность применения критерия;

** + — высокая важность применения критерия.

вия того или другого критерия в рамках этого набора. Отсутствие предположительно снижает «мощность» применяемого теста на соответствие цены, рассматриваемой в антимонопольном деле, предполагаемому эталону, поскольку создает риски использования не вполне корректного эталона.

Формирование набора критериев отбора цен осложняется тем, что использование отдельных критериев может противоречить друг другу для конкретного случая. Например, если для данного товара в силу влияния погодно-климатических факторов его потребления надо выполнить кри-

терий географических и природно-климатических факторов и критерий сезонности, то это может серьезно сузить вероятность выполнения критерия конкурентного механизма ценообразования. Рынок одновременно с такими же географическими условиями и сезонностью, как исследуемый рынок, с одной стороны, и с биржевым механизмом ценообразования, с другой стороны, может и не существовать вовсе.

Отношение выбранного набора критериев отбора эталонных цен (или базовых цен для последующего аналитического формирования эталонных цен) к каждому из предложенных критериев может быть описано в рамках одной из альтернатив:

- базовая цена (базовые цены) для расчета эталонной цены сформирована (сформированы) с учетом критерия;
- базовая цена (базовые цены) для расчета эталонной цены сформирована (сформированы) без учета критерия, однако критерий принимается во внимание и учитывается аналитически при расчете эталонной цены;
- базовая цена (базовые цены) для расчета эталонной цены сформирована (сформированы) без учета критерия.

Вероятность выполнения первой альтернативы для всех критериев можно оценить как относительно низкую. Каждый из критериев накладывает дополнительные ограничения на набор вероятных цен для сопоставления, все более сужая поле доступных возможностей, и «компромиссная» цена, удовлетворяющая всем критериям, может и не существовать — хотя ее нахождение позволило бы интерпретировать результаты оценки как всесторонне надежные.

Выбор третьей альтернативы для конкретного критерия — то есть отказ от его учета де-факто — повышает уязвимость выводов оценки, хотя в ряде случаев этот отказ может пройти без ущерба для интерпретации результатов оценки как надежных. Это касается случаев, когда для товара выполнение определенных критериев не требуется, а именно:

- спрос и предложение товара не подвержены влиянию географических и природно-климатических факторов;

- спрос и предложение товара не подвержены влиянию сезонности (табл. 1).

Для многих товаров такая интерпретация интуитивно очевидна или требует минимального обоснования (например, для товаров первой необходимости, спрос на которые повседневный).

В ряде случаев вопрос о выполнении критериев может быть снят за счет использования для целей сопоставления цен того же рынка — например, его биржевого сегмента. Таким образом реально преодолеть проблемы возможных экзогенных различий цен в связи с природно-климатическими и географическими факторами, сезонностью, фазой делового цикла, а также составом, структурой и доступом участников. Все эти критерии в целом автоматически соблюдаются при использовании для целей сопоставления цен, сформированных в рамках других транзакций того же рынка, ведь перечисленные базовые условия рынка все равно являются одними и теми же.

В случае использования для бенчмаркинга цен связанных рынков при наличии значительных перетоков товаров между рынками и возможности оперативной адаптации рынков к сезонным изменениям и изменениям делового цикла (при обосновании этих обстоятельств) вопрос о выполнении соответствующих критериев — критериев сезонности и использования цен на той же фазе делового цикла — также может быть снят, как и вопрос о выполнении критерия единых географических и природно-климатических условий. За счет взаимосвязанности — по аналогии с сообщающимися сосудами — повышение цены на одном из связанных рынков приведет к перемещению товара на него, результатом станут рост предложения и снижение цены на этом рынке и одновременно снижение предложения и рост цены на другом взаимосвязанном рынке вплоть до выравнивания уровня цен.

Поэтому несоблюдение указанных критериев не станет фактором принципиальной невозможности использования цен связанного рынка в качестве базовых цен для расчета эталона. Невыполнение перечисленных критериев не должно становиться основой для интерпретации результатов оценки как ненадежных или неполных при условии обоснования описанных выше свойств связанности рынков.

В остальных случаях отказ от применения выделенных критериев отбора базовой цены (табл. 1) требует интерпретации полученных результатов как неполных и связанных с заметными рисками ошибок I и II рода. Однако эти риски могут быть снижены при определении роли неиспользованных критериев и компенсации их вклада в сопоставимость цен за счет применения аналитических методов.

Невыполнение *критерия географических и природно-климатических факторов* может быть компенсировано за счет применения корректирующих коэффициентов к цене полученных на основе эмпирического анализа ценовых рядов.

Невыполнение *критерия сезонности* может быть компенсировано за счет применения указанных корректирующих коэффициентов в сочетании с использованием методов сезонной очистки временных рядов данных как для цен исследуемого на предмет монополистического ценообразования товарного рынка, так и для цен рынка, используемых для расчета эталонной цены.

Невыполнение *критерия отсутствия резких макроэкономических колебаний* может быть частично компенсировано за счет внесения в ряды цен на рассматриваемых рынках корректировок, связанных с изменениями курсов, динамикой инфляции, хотя в данном случае все же сохраняются риски, связанные с отсутствием учета какого-либо фактора, порожденного макроэкономической турбулентностью, которые трудно учесть напрямую при анализе цен (например, динамики процентных ставок, исполь-

зуемых для кредитования покупателей товара).

Критерий сопоставления цен в одной фазе делового цикла приобретает важность только в том случае, если макроэкономические колебания, влияющие на сравниваемые рынки, существенны относительно средних долгосрочных темпов изменения макроэкономических показателей и фазы их изменения не совпадают, поэтому во многих случаях он может иметь второстепенный характер. Невыполнение данного критерия может быть частично компенсировано за счет факторного анализа динамики цен и выделения компонента, связанного с макроэкономическими изменениями, хотя технически это может быть непростой задачей, либо за счет эмпирического обоснования отсутствия влияния циклических макроэкономических колебаний на динамику цен данного рынка.

Невыполнение *критерия состава, структуры, доступа участников рынка* с точки зрения как выполнения предпосылки о конкурентном ценообразовании, так и соответствия характеристик сравниваемых рынков способно стать наиболее серьезным препятствием для интерпретации результатов оценки как надежных. Дополнительная сложность состоит в том, что эти характеристики должны соответствовать, с одной стороны, условиям конкурентного ценообразования, с другой — условиям транзакции, которая исследуется именно потому, что потенциально может быть охарактеризована как неконкурентная. При интерпретации результатов оценки противоречие может быть в то же время использовано для обоснования неполного соответствия выбранной цены указанному критерию с одной или другой стороны. В любом случае невыполнение данного критерия затруднительно компенсировать аналитическими методами, поэтому его важно выполнить при отборе цен для целей сопоставления.

Критерий особенностей транзакции может сыграть роль при интерпретации ре-

зультатов оценки в том случае, если транзакция, рассматриваемая на предмет нарушения антимонопольного законодательства, заведомо обладает особыми характеристиками, существенно отличающими ее от иных транзакций на рынке, либо если такими характеристиками обладают транзакции, цены которых используются для целей сопоставления. В этом случае невыполнение критерия может существенно сказаться на интерпретации результатов оценки как надежных, однако указанный недостаток будет в значительной части компенсирован, если будет аналитически показано, что ценовые характеристики сравниваемых транзакций тем не менее могут являться сопоставимыми, или же если будет проведена аналитическая корректировка на базе эмпирических методов, учитывающая отличия цен данной транзакции от рыночных цен.

Критерий конкурентного механизма ценообразования приобретает значимость, когда достоверно известно, что на рынках, используемых для поиска эталонных цен, сосуществуют несколько механизмов ценообразования, и между ними возможны существенные различия, при этом некоторые или все механизмы могут не обладать признаками конкурентного ценообразования в зависимости от баланса спроса и предложения. Невозможность аккуратного выполнения этого критерия реально отчасти компенсировать за счет выполнения критерия состава, структуры, доступа участников рынка, что позволит обоснованно говорить об априори конкурентном характере цен на данном рынке при любом механизме ценообразования, либо за счет применения для целей сопоставления биржевых индикаторов, интерпретируемых в российской практике как наиболее близкие к конкурентным ценам.

Невыполнение *критерия единообразного государственного регулирования*, связанное с невозможностью отбора цен с равными характеристиками государственной поддержки, может быть компенсировано ана-

литически за счет учета разности в ценах, связанной с налогообложением или субсидированием, согласно нормативным актам, действующим на соответствующих рынках. Конечно же, это не относится к случаю прямого государственного регулирования цен, которое автоматически обуславливает непригодность сравнения регулируемых и нерегулируемых цен либо регулируемых цен между собой для анализа на предмет выявления монопольно высокой цены.

Критерий единообразных контрактных условий существенен для интерпретации результатов оценки в тех случаях, когда в практике рассматриваемых рынков существует меню контрактов, такое что неценовые и ценовые характеристики транзакций связаны между собой, и различия в неценовых характеристиках влияют на цену. Его невыполнение может быть частично компенсировано путем учета ключевых различий в контрактах, аналитических корректировок, в том числе за счет эмпирического анализа различий в ценах при разных условиях контрактов, обоснования небольшой роли неучтенных различий в контрактных характеристиках для ценообразования на рассматриваемый товар.

Заключение

Использование метода сопоставимых рынков является нетривиальным инструментом в руках антимонопольных органов ввиду очевидной проблемы выявления таких рынков, однако решение этой проблемы для дел о монополистическом ценообразовании может быть операционализировано за счет ее сведения к выполнению ряда критериев выбора эталонных цен. В числе критериев следует обозначить критерии сходства географических и природных факторов, макроэкономической ситуации, сезонности, состава и структуры участников рынка, особенностей конкретных транзакций и их специфических контрактных условий, наличия конкурентного механизма ценообразования

на подобных рынках, их единообразного государственного регулирования.

Состав и степень важности указанных критериев не инвариантны относительно соотношения исследуемого рынка и рынков, используемых для целей сопоставления: рассматриваются ли рынки, связанные с перетоками товаров, независимые рынки или же для целей сопоставления используется цена, сформированная на другом сегменте исследуемого рынка.

Требование о выполнении всех или даже большей части перечисленных критериев выбора эталонной цены на каком-либо рынке представляется тем не менее во многих случаях затруднительным. Поэтому для целей антимонопольного расследования целе-

сообразно предусмотреть правила аналитического расчета эталонных цен с учетом корректировки на определенные критерии, обуславливающие объективные различия между рынками и установившимися на них ценами.

Список литературы / References

1. Evans D. S., Padilla A. J. Excessive prices: using economics to define administrable legal rules. *Journal of competition law and economics*, 2005, vol. 1, no. 1, pp. 97–122.
2. Ahlborn C., Evans D., Padilla A. J. Competition policy in the new economy: is European competition law up to the challenge? *European Competition Law Review*, 2001, vol. 22, no. 5, pp. 156–167.
3. Vassolo R., Murcia M. J., Garcia-Sanchez J. The Evolution of Competition Through The Business Cycle. *Academy of Management Proceedings*, 2015, vol. 2015, no. 1, p. 11882.

A. Kurdin, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, aakurdin@gmail.com

A. Meleshkina, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, ann.meleshkina@mail.ru

Criteria for the choice of a benchmark price in cases concerning monopolistic pricing

A critical issue for the implementation of the comparable markets method in antitrust are the criteria for choosing benchmarks. The paper focuses on the criteria for determining benchmark price levels for cases involving abuse of dominance in the form of excessive or predatory pricing. We determine the set of the most important criteria for choosing benchmark prices (such as geographical and climate conditions, standard terms of contracts, macroeconomic environment, particularities of market structures etc.) and show how the significance of specific criteria depends on the implemented form of the method and the characteristics of particular markets. The choice of criteria also introduces certain limitations on interpreting the results of comparable markets analysis, however, it is possible to soften these limitations by using additional approximations, assumptions and additional calculations.

Keywords: pricing, antitrust policy, competition, monopoly, comparable markets.

About authors:

A. Kurdin, senior research fellow, Ph. D;

A. Meleshkina, research fellow

For citation:

Kurdin A., Meleshkina A. Criteria for the choice of a benchmark price in cases concerning monopolistic pricing. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 2 (62), pp. 18–35 (in Russian, abstr. in English).

Павлова Н. С., канд. экон. наук, ст. научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, доцент кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ, г. Москва, pavl.ns@yandex.ru

Фатихова А. Ф., мл. научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, мл. научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ, г. Москва, afatikhoff9@gmail.com¹

Дизайн и опыт применения концепции сопоставимых рынков в российском антитрасте

В статье выявлены возможные препятствия для использования потенциала метода сопоставимых рынков в российском антимонопольном регулировании и обозначены пути их преодоления. Исследованы критерии сопоставимости рынков, сформулированные в российском законодательстве, с точки зрения операционализации теоретической составляющей метода сопоставимых рынков в его различных вариациях. Изучена практика применения антимонопольного законодательства в России, иллюстрирующая проблемы, которые возникают в связи с существующими формулировками в законе, не только задающими рамку проведения анализа с использованием метода сопоставимых рынков, но и влияющими на понимание самой сути данного метода с точки зрения правоприменителя. Авторами предложен ряд рекомендаций по возможной корректировке сформировавшегося в российской практике подхода к применению концепции сопоставимых рынков для целей защиты конкуренции.

Ключевые слова: антимонопольное регулирование, защита конкуренции, сопоставимые рынки, монопольно высокая цена, злоупотребление доминированием.

Введение

Аналитическая конструкция сопоставимых рынков может применяться для решения широкого спектра задач, возникающих в сфере антимонопольного регулирования. Фактически на любом этапе анализа, на котором встает проблема поиска некоего эталона для сравнения, сопоставимый рынок может оказаться полезным инструментом преодоления проблемы субъективности оценок. В российском антимонопольном регулировании инструмент сопоставимых рынков, как дополняющий анализ соотношения цены и издержек,

применяется прежде всего для выявления монопольно высоких цен. Метод сопоставимых рынков обладает рядом преимуществ по сравнению с так называемым затратным методом анализа, в частности, с точки зрения выстраивания стимулов субъектов. Однако преимущества актуализируются только в случае, если метод сопоставимых рынков удастся реализовать. А возможность реализовать данный метод — не только с формальной точки зрения, но и содержательной — в значительной мере зависит от тех критериев, которые позволяют признать (или отвергнуть) рынок в качестве сопоставимого. Критерии сопоставимости рынков, перечисленные в ст. 6 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее — Закон «О защите конку-

¹ Авторы благодарят А. А. Моросанову за помощь в подготовке материала.

ренции»), задают, как будет показано ниже, слишком жесткую и даже искажающую рамку с точки зрения содержательного анализа. В результате потенциал метода сопоставимых рынков как инструмента экономического анализа в антитрасте в российской практике оказывается недоиспользованным и сравнительные преимущества не реализовываются.

Цель данной статьи — выявить возможные препятствия для использования потенциала метода сопоставимых рынков в российском антимонопольном регулировании.

Для достижения данной цели в первой части статьи исследованы критерии сопоставимости рынков, сформулированные в российском законодательстве, с точки зрения операционализации теоретической составляющей метода сопоставимых рынков в его различных вариациях (подробнее вопрос теоретического содержания метода рассмотрен в работе [1–3]). Вторая часть работы посвящена анализу некоторых кейсов из практики применения антимонопольного законодательства в России, которые иллюстрируют проблемы, которые возникают в связи с существующими формулировками в законе, не только задающими рамку проведения анализа с использованием метода сопоставимых рынков, но и влияющими на понимание самой сути данного метода с точки зрения правоприменителя. В заключении дан ряд рекомендаций по возможной корректировке сформировавшегося в российской практике подхода.

1. Сопоставимые рынки в российском антимонопольном законодательстве

Конструкция сопоставимых рынков сформулирована в ст. 6 Закона «О защите конкуренции» в связи с определением монопольно высокой цены. Данный факт во многом определяет специфику применения сопоставимых рынков в российском антимонопольном регулировании: если за рубежом

данная конструкция шире применяется для расчета ущерба от картелей, чем для обоснования завышенности цен монополии, то в России сопоставимые рынки неразрывно связаны прежде всего с монопольно высокой ценой.

В соответствии со ст. 6 Закона «О защите конкуренции» монопольно высокой ценой товара является цена, «установленная занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, если эта цена превышает сумму необходимых для производства и реализации такого товара расходов и прибыли и цену, которая сформировалась в условиях конкуренции на товарном рынке, сопоставимом по составу покупателей или продавцов товара, условиям обращения товара, условиям доступа на товарный рынок, государственному регулированию, включая налогообложение и таможенно-тарифное регулирование (далее — сопоставимый товарный рынок), при наличии такого рынка на территории Российской Федерации или за ее пределами».

Таким образом, российским законодательством предусмотрено два основных способа оценки завышенности монопольной цены: через сравнение с издержками и через сравнение с ценой сопоставимого рынка. С точки зрения экономической теории различия между двумя данными подходами весьма условны². Тем не менее у каждого из данных методов существуют свои риски применения.

Основные проблемы первого метода связаны с возможностями получения достовер-

² В условиях совершенной конкуренции (по Бертрону) цены устанавливаются на уровне предельных издержек, при несовершенной конкуренции (в крайнем случае — монополии) — выше. Если два сравниваемых рынка идентичны с точки зрения факторов спроса и предложения, но на одном конкуренция развитая, а на другом ограниченная, то рынок с ограниченной конкуренцией может быть выявлен как затратным методом (превышение цены над предельными издержками производства), так и сравнением цен между рынками.

ной информации об издержках (причем отметим, что с точки зрения теории должны учитываться не бухгалтерские, а экономические издержки), а также с критериями оценки «необходимой» прибыли. Вот почему оценка принятой в компании учетной политики, а также соответствие фактически применяемых методов учета затрат и результатов не позволяет в полной мере ответить на вопрос об обоснованности издержек и, соответственно, оценить, в какой мере прибыль необходима.

В случае применения метода сопоставимых рынков основная сложность кроется в критериях сопоставимости. Как показывает российская практика (ее более подробное рассмотрение представлено во втором разделе), существующие в ст. 6 Закона «О защите конкуренции» критерии сопоставимости рынков либо сами по себе практически не позволяют использовать данную конструкцию в анализе, либо невозможность ее использования объясняется принятой в настоящий момент трактовкой критериев сопоставимых рынков на практике (как антимонопольными органами, так и судами). Наконец, еще один важный вопрос, который является следствием применяемых формулировок, — основания для заключения о том, что сопоставимый рынок, даже если он обнаружен, действительно функционирует в условиях конкуренции.

Рассмотрим каждый из критериев сопоставимости, перечисленных в ст. 6 Закона «О защите конкуренции», более подробно.

1.1. Сопоставимость по составу покупателей или продавцов товара

Исходя из формулировки закона, на первый взгляд, речь может идти о сопоставимости:

- количества продавцов и покупателей;
- состава лиц, выступающих в роли продавцов и покупателей на рынке;

• размеров участников рынка со стороны продавцов и покупателей;

- комбинации указанных характеристик.

Отметим два важных фактора, которые необходимо учитывать в рамках решения практической задачи квалификации того или иного товарного рынка как сопоставимого в условиях конкуренции.

Во-первых, сопоставимость можно трактовать как полное совпадение или как совпадение с определенной точностью. Последнее подразумевает, что есть пределы отклонения от характеристик изначально анализируемого рынка, в границах которых другой рынок будет относиться к сопоставимым с первым.

Во-вторых, в законе указано на сопоставимость по составу продавцов *или* покупателей, а не продавцов *и* покупателей. Исходя из этого, необходимо понять, в каком случае более важную роль играет сопоставимость состава продавцов, а в каких — покупателей.

Если сопоставимость состава подразумевает сопоставимость *количества*, то данный критерий можно трактовать следующим образом: сопоставимым будет рынок, на котором присутствует схожее с первым рынком количество покупателей или (и?) продавцов. Что это означает с точки зрения экономического анализа? Фактически для того, чтобы найти рынок, сопоставимый с рынком, где есть два продавца (один доминирует, а другой нет) и 20 покупателей, необходимо найти другой рынок, где (помимо прочих условий) также будут действовать около двух продавцов и примерно 20 покупателей. Соответственно, в ситуации, при которой есть рынок товара А, где товар А продает монополист, и есть соседний рынок товара А, где товар А поставляется десятком конкурирующих фирм, два таких рынка не будут сопоставимыми. Вместе с тем пример с двумя рынками товара А как раз представляет собой иллюстрацию случая, когда концепция сопоставимых рынков вполне может быть оправдан-

но применена (при прочих равных). Соответственно, если под сопоставимостью состава продавцов понимать некое приблизительное соответствие их количества, то ряд рынков, которые с точки зрения теории могли бы быть отнесены к сопоставимым, оказывается неправомерно исключен из анализа.

Можно ли сделать вывод, что представленный подход вообще не имеет никакого смысла? Нет. Например, если на товарном рынке есть два продавца, взаимодействующих таким образом, что это напоминает конкуренцию по Бертрону для случая недифференцированного товара в условиях постоянной отдачи от масштаба, результатом является цена, объем сделок в натуральном выражении и величина выигрышей потребителей (приобретателей), которые характерны для результатов конкуренции не только в плане примененной стратегии его участников, но и с точки зрения структуры рынка. Иными словами, в приведенном примере результат будет инвариантным по структуре рынка на стороне предложения. Но единственное отличие, которое в этом примере нас отделяет (по предположению) от сопоставляемого рынка, — выбранные продавцами стратегии поведения. Однако тогда обнаруживается другая крайность в исследовании рынка — его структура не имеет значения с точки зрения определения сопоставимых условий конкуренции.

Есть ли смысл в таком случае говорить о необходимости наличия на рынке сопоставимого количества покупателей, а не продавцов? Представляется, что и здесь ответ должен быть отрицательным. Если есть два рынка товара А, на одном из которых действует единственный продавец и множество покупателей, а на втором — единственный продавец и единственный покупатель, то во втором случае переговорная сила покупателя-монопсониста может уравновесить рыночную власть продавца, и тогда цена на рынке с единственным покупателем

может оказаться ближе к конкурентной — и в таком случае рынок с единственным покупателем вполне может подойти для целей обоснования наличия монопольно высокой цены на первом рынке (подробнее о рисках такого выбора сопоставимого рынка будет сказано ниже).

Вместе с тем даже требование того, чтобы на сопоставимом рынке действовало большее количество продавцов, чем на изначально анализируемом рынке, не обеспечивает более развитой конкуренции на данном рынке. Теоретическое моделирование предсказывает, что структура рынка со стороны спроса и/или предложения (число и относительные размеры покупателей и продавцов) не является однозначным индикатором уровня конкуренции на рынке [10–12]. При одинаковой структуре рынка (как уже было отмечено в примере с конкуренцией по Бертрону) может наблюдаться разный уровень конкуренции в зависимости от модели взаимодействия участников рынка; более того, вполне вероятна ситуация, когда конкуренция между небольшим числом компаний будет более выраженной, чем конкуренция на рынке с большим числом продавцов. В этом отношении идентичность структур не может быть рассмотрена как параметр сопоставимости рынков, а более низкий уровень концентрации не может квалифицироваться как более высокий уровень конкуренции. Более того, такое допущение — явное или неявное — возможно, приведет к ошибочным выводам и обусловит возникновение ошибок правоприменения, которые в свою очередь ухудшают параметры правовой системы по параметру «эффективность сдерживания правонарушений».

Сопоставимость предполагает, что участники сопоставимого рынка не имеют возможности оказывать одностороннее воздействие на цену товара либо не используют такую возможность при ее наличии. В этом отношении именно поведенческие характеристики рынков должны находиться

в центре внимания при проведении антимонопольного расследования³.

При этом даже если на рынке существует монополия, это не означает, что назначаемая ею цена будет заведомо монопольно высокой. Исходя из этого, монопольный рынок может быть принят за сопоставимый для целей анализа монопольно высокой цены в случае, если на нем нет нарушения. В этом смысле необходимость найти рынок, сопоставимый по составу продавцов или покупателей, может трактоваться как требование найти рынок с аналогичной структурой, но на котором при этом участники активно конкурируют (в том числе может иметь место потенциальная конкуренция, оказывающая сдерживающее воздействие на рост цен). Вместе с тем, как показано выше, такой подход неоправданно сужает спектр возможных рынков для сопоставления.

Однако если придерживаться данной трактовки (необходимость найти рынок примерно с тем же количеством продавцов и покупателей, но который был бы более конкурентным за счет иных стратегий участников), то важное значение будет иметь и распределение рыночных долей между участниками рынка. Требование сопоставимости по распределению долей — в случае, если оно подразумевается формулировкой закона — имеет схожие эффекты с требованием наличия на сопоставимом рынке того же количества продавцов, что и на изначальном. Ряд более конкурентных рынков, которые могли бы теоретически составить базу для сопоставления, окажутся за рамками анализа. Вернемся к представленному выше примеру. Рынок дуополии, на котором более-менее одинаковые по размеру поставщики конкурируют по Бертрону, окажется несопоставимым с рынком, где есть один доминирующий продавец и одна небольшая фирма его окружения — хотя, при

прочих равных, первый рынок как раз может оказаться более конкурентен, чем второй, а значит, мог бы использоваться как база для сравнения.

Сопоставимость состава продавцов и покупателей, понимаемая как схожесть самого состава хозяйствующих субъектов на стороне спроса и предложения (т. е. практически одни и те же компании должны присутствовать на изначальном (исследуемом) и сопоставимом рынке), представляется наиболее строгой и узкой трактовкой. В этом случае возможность применения инструмента сопоставимых рынков фактически сводится к ретроспективному анализу того же самого рынка, но в период, когда на нем не было нарушения. При этом за время, прошедшее с тех пор, не должно было происходить ни активного входа на рынок, ни активного выхода (иначе перечень продавцов и покупателей может слишком сильно отличаться от того, который существует на момент анализа). По сути это означает, что прямолинейное применение данного условия предполагает, что из сравнения исключается такая важная структурная характеристика рынков, как барьеры входа. Известно, что чем более преодолимыми являются барьеры входа (за исключением барьеров, совместимых с условиями эффективного использования ресурсов), тем больше оснований считать соответствующий рынок конкурентным — по крайней мере, по результатам. Однако имеется вполне приемлемая логика, которая указывает на возможность учета фактора барьеров. Например, если в рамках выбранного временного интервала исследования рынка первая его часть свидетельствует о преодолении барьеров, что, например, приводило к изменению если не количества, то состава участников, то в рамках второго именно состав участников стал постоянным.

В пользу такой трактовки метода сопоставимых рынков — как де-факто метода «до-и-после» — говорят другие положения ч. 1 ст. 6 Закона «О защите конкуренции»,

³ Примеры исследовательских работ, посвященных оценке структурных моделей конкурентного поведения: [7–9].

в частности, описание условий, при которых повышение ранее установленной цены товара будет считаться установлением монопольно высокой цены: «Состав продавцов или покупателей товара остался неизменным либо изменение состава продавцов или покупателей товара является незначительным». Аналогичное условие имеется для случая признания факта монопольно высокой цены вследствие поддержания или не снижения ранее установленной цены товара: «Состав продавцов или покупателей товара обуславливает возможность изменения цены товара в сторону уменьшения». На первый взгляд, состав продавцов или покупателей, который обуславливает возможность изменения цены товара в сторону уменьшения, и сопоставимый состав продавцов и покупателей — не одно и то же, более того, второе может исключать первое, если трактовать сопоставимость как совпадение.

Вместе с тем, с точки зрения тех теоретических идей, которые заложены в рассматриваемый метод, оба варианта потенциально сопоставимого рынка являются приемлемыми для анализа: на сопоставимом рынке может быть такое же число продавцов, но они должны более интенсивно конкурировать, либо на сопоставимом рынке должно быть еще большее количество продавцов, что при прочих равных (отсутствии сговора или иных форм нарушений) обеспечит большую интенсивность конкуренции на сопоставимом рынке. Однако важно отметить, что такой подход оправдан, если мы заведомо можем сказать, что на сопоставимом рынке нет нарушений антимонопольного законодательства. В противном случае рынок монополии при добросовестном поведении продавца может показывать результат, более близкий к конкурентному, чем рынок с пятью продавцами, которые состоят в сговоре. В связи с поставленным вопросом уместно напомнить о расследовании, которое было проведено в отношении нескольких десятков участников рынка цен-

ных бумаг высокотехнологичных компаний (*NASDAQ*), заподозренных в сговоре после выявленных аномалий в практике формирования спреда (правило «четных восьмых») [6]. С другой стороны, если в качестве сопоставимого рынка используется рынок монополии и цена на нем все равно оказывается ниже, чем на изначально анализируемом рынке, то при прочих равных такая ситуация может служить признаком завышенности цены на изначальном рынке.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сопоставимость по составу продавцов или покупателей — как бы она ни трактовалась — в действительности не является необходимым условием сопоставимости рынков. Сопоставимый рынок должен быть более конкурентен, а конкурентность в первую очередь связана с поведением участников рынка, а не со структурой (хотя структура может оказывать существенное влияние и в целом значима для анализа). В то же время вопрос определения того, насколько конкурентен выбранный для сопоставления рынок, достаточно сложный. Ответ на него предполагает наличие знаний о состоянии конкуренции на товарном рынке, который изначально не являлся предметом анализа и, таким образом, в каждом случае требует дополнительного исследования.

1.2. Сопоставимость по условиям обращения товара

В законе не приведен исчерпывающий перечень характеристик, которые относятся к условиям обращения товара. В этой связи можно заключить, что законодатель оставил данный вопрос на усмотрение (в конечном счете) суда, предположим, что практика правоприменения позволит учесть все важные характеристики условий обращения товаров. Рассмотрим данный вопрос более подробно.

К условиям обращения товара на рынке могут быть отнесены многие признаки, включая условия поставки (*CIF*, *FOB* и пр.),

оплаты (предоплата, товарный кредит, рассрочка и т. п.), послепродажного обслуживания товаров; развитость сети распространения товаров, информационная прозрачность рынка и др. Полный перечень того, что можно считать условиями обращения, вряд ли может быть составлен, однако именно от корректной идентификации факторов, оказывающих влияние на цену реализации товара, во многом зависят качество анализа и выводы антимонопольного расследования. В целом это означает, что антимонопольный орган должен иметь представление о сложившихся моделях ведения бизнеса и характеристиках контрактных отношений, которые фактически отражают более фундаментальный вопрос о модели функционирования того или иного рынка, и — более широко — отрасли как набора нескольких рынков в продуктовых границах.

В частности, использование схемы 100-процентной предоплаты, снижающей для поставщика вероятность невыполнения своих обязательств покупателем, закономерно должно быть учтено в цене как снижение премии за риск; цены FOB при прочих равных условиях закономерно будут выше цен CIF из-за включения транспортных издержек; предоставление вместе с товаром дополнительных услуг изменяет стоимость и пакета, и собственно товара и пр. Во многих случаях системы скидок, предоставляемых продавцами, отражают их субъективную оценку рисков и выгод, связанных с теми или иными условиями договора. Тот же эффект существует и со стороны покупателей. При этом стороны договора могут быть не в состоянии провести более-менее точную экономическую оценку этих эффектов. С той же проблемой столкнется и антимонопольный орган при попытке сопоставления цен на «идентичные» товары, поставка которых осуществляется на разных условиях.

При попытках подтвердить, что повышение или неснижение ранее установленной

цены — это проявление монопольно высокой цены, нормы ст. 6 указывают на то, что условия обращения товара должны, в первом случае, оставаться неизменными или измениться несоразмерно корректировке цены, а во втором — обеспечивать возможность изменения цены товара в сторону уменьшения. Таким образом, очевидно, что не требуется строгого соответствия условий обращения товара в смысле их идентичного характера, а допускается отклонение. Причем это отклонение должно оказать либо понижательное давление на цену (и тогда если цена не снизилась, то налицо признаки монопольно высокой цены), либо повышательное, но тогда оно должно быть не настолько большим, чтобы полностью оправдать фактическое повышение цены.

С точки зрения тех характеристик, которые необходимы для применения инструмента сопоставимого рынка в его теоретическом понимании (а не строго в том виде, в каком он прописан в Законе «О защите конкуренции»), подобные требования вполне оправданы. Условия обращения товара на сопоставимом рынке:

- либо должны быть схожими с условиями обращения товара на изначальном рынке — тогда, при прочих равных, цены можно напрямую сравнивать, и если цена на изначальном рынке окажется выше, чем на сопоставимом, то есть признаки завышения;

- либо обуславливать более высокую цену, чем на изначальном рынке, — тогда сравнение цен затруднено из-за разных условий, но если цена на изначальном рынке все равно окажется выше, чем на сопоставимом, то имеются признаки завышения цены на изначальном рынке;

- либо обуславливать более низкую цену, чем на изначальном рынке, — в этом случае можем говорить о признаках завышения цены, только если разница в условиях обращения товара не полностью оправдывает фактическую разницу в ценах.

Нельзя не отметить еще один вопрос, возникающий в связи с тем, что в Законе «О защите конкуренции» доминирующее положение хозяйствующего субъекта определяется через возможность оказывать влияние на *общие* условия обращения товара, в то время как при определении сопоставимости рынков речь идет об условиях обращения товара, без упоминания их «общего» характера. Существуют ли некоторые особые условия обращения товара (не «общие»), которые должны быть приняты во внимание при анализе сопоставимых рынков? Представляется, что данное несоответствие может быть дополнительным источником неопределенности.

1.3. Сопоставимость по условиям доступа на товарный рынок

Результаты теоретического моделирования показывают, что условия доступа на товарный рынок являются одним из основных факторов, оказывающих влияние на цены и способность компаний к реализации ограничивающих конкуренцию бизнес-практик. Чем легче новичкам выйти на рынок с конкурирующим товаром, тем сложнее закрепившимся на рынке хозяйствующим субъектам удерживать цены на уровне, обеспечивающем прибыль выше нормальной [10]. В этом отношении оценка высоты барьеров входа на рынок (и выхода с рынка) важна не как критерий выявления сопоставимых рынков (по которому сопоставимые рынки должны быть идентичны), но как критерий, значение которого для рынка-эталона должно быть минимальным.

Тем не менее нормы ст. 6 Закона «О защите конкуренции» приводят условия доступа на рынок в качестве одного из критериев сопоставимости. Условия доступа напрямую связаны с характеристиками барьеров входа. Состав барьеров входа и их преодолимость определяются на основании методов, изложенных в разделе VIII Порядка проведения анализа состояния конкуренции на то-

варном рынке, утвержденного приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220.

Сопоставимость с точки зрения барьеров входа может иметь как минимум два аспекта:

- по их высоте / уровню или преодолимости;
- с точки зрения их состава / структуры.

В первом случае возникает вопрос о том, подразумевает ли сопоставимость рынков наличие на них приблизительно одинаковых по высоте барьеров входа. Если это так, и сопоставимым по отношению к рынку с высокими барьерами входа может являться только рынок с высокими барьерами, то основные различия между изначально анализируемым рынком и сопоставимым должны будут сводиться к поведению фирм: на сопоставимом рынке конкуренция между участниками должна быть более интенсивной или, по крайней мере, должна присутствовать, если на изначально анализируемом рынке ее нет. Вместе с тем, как уже отмечалось, такой подход связан с определенными сложностями, поскольку требует уверенности в том, что на сопоставимом рынке отсутствует ограничение конкуренции.

В то же время с теоретической точки зрения возникает вопрос, насколько оправданно при такой трактовке исключать из круга потенциально сопоставимых рынков рынки, отличающиеся по уровню и преодолимости барьеров входа. Как отмечалось, более развитая конкуренция на сопоставимом рынке как раз может обеспечиваться более низкими / более легко преодолимыми барьерами⁴. Однако в ситу-

⁴ В то же время для случая, когда на сопоставимом рынке барьеры входа ниже / более легко преодолимы, сопоставительный анализ может представлять определенную сложность — так, например, затраты на преодоление барьеров входа могут так или иначе учитываться в издержках, в результате чего придется принимать во внимание, что более низкая цена на сопоставимом рынке может отражать более низкие издержки.

ации, когда на сопоставимом рынке барьеры входа более труднопреодолимые, а цена все равно при прочих равных оказывается ниже той, что установлена на изначально анализируемом рынке, также можно говорить о признаках завышенности.

Что касается второго аспекта — структуры барьеров — то, во-первых, в приказе ФАС России от 28.04.2010 № 220 приводится определенная классификация барьеров, в которую включаются технологические, административные, стратегические и иные виды барьеров. Возникает вопрос о том, являются ли данные виды барьеров взаимозаменяемыми для целей определения сопоставимости, или оценка сопоставимости должна вестись отдельно по каждому виду барьера. Если справедливо второе, то проблемы, перечисленные выше в связи с обсуждением уровня барьеров и их преодолимости, как минимум умножаются на число видов барьеров, которые необходимо будет отдельно рассмотреть в ходе анализа. Дополнительная сложность возникает из-за необходимости учесть, что не все барьеры входа неэффективны, т. е. приводят к неоправданному ограничению конкуренции. В частности, для так называемых опытных и доверительных благ, качество которых сложно оценить до потребления, определенные барьеры входа могут служить снижению асимметрии информации и рисков отрицательного отбора [5], то есть быть эффективными (подробнее о эффективных барьерах входа см. [4]). Вопрос о том, как должны соотноситься эффективные барьеры входа на изначально анализируемом и сопоставимом рынках, а также как они должны соотноситься в условиях, когда на каждом рынке присутствуют и эффективные, и неэффективные барьеры, представляет собой направление для более глубокого анализа.

Стоит также отметить, что существуют разные способы преодоления барьеров, которые совсем необязательно считать равнозначными [4]. И этот аспект также имеет

большое значение для применения концепции сопоставимых рынков.

Первый способ — создание компанией производственных мощностей «с нуля» в результате осуществления закрепленных инвестиций. В этом случае появляется новый игрок на рынке в дополнение к уже существующим. Именно этот способ рассматривают наиболее часто, а иногда — как единственно возможный.

Второй способ — импорт продукции. В этом случае компании, производящие продукт, который по набору признаков мог быть включен в продуктовые границы рынка, вполне могут обладать опытом производства данного продукта на других географических рынках. Данный вариант также увеличивает количество игроков, но не объемы производства (то есть без закрепленных инвестиций или с инвестициями, достаточными лишь для организации торговли).

Третий способ — расширение существующих производственных мощностей. Данный способ отличается от первого тем, что количество участников рынка не меняется, а от второго способа — тем, что происходит увеличение производственных мощностей без увеличения количества участников рынка.

Наконец, четвертый вариант входа на рынок — приобретение компанией уже действующего бизнеса (это может быть и разновидностью варианта расширения производственных мощностей) в рамках политики по диверсификации направлений деятельности. В этом случае при первом приближении меняется только собственник, а все остальное остается неизменным — по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

Фактически речь идет о том, что некоторая интегральная оценка высоты / преодолимости барьеров входа с высокой вероятностью может не дать адекватного представления о характере конкуренции на товарном рынке (изначально анализируемом или потенциально сопоставимом), даже при прочих равных условиях.

1.4. Сопоставимость по государственному регулированию, включая налогообложение и таможенно-тарифное регулирование

Перечень видов государственного вмешательства довольно широк. Инструментами государственного регулирования могут выступать кредитно-денежная, бюджетно-налоговая политика государства, а также административно-правовые инструменты. С точки зрения применения нормы сопоставимых рынков важно не столько выявление рынков, идентичных с точки зрения применяемых государством инструментов регулирования (что, скорее всего, невозможно, если говорить о рынках в разных географических границах), сколько учет различий между рынками по этому критерию для нивелирования их влияния на цены. При этом если различие, например, в ставках налогов и сборов (как составляющей цен) можно учесть при проведении сопоставления между рынками, то выявление и количественная оценка различий в части регуляторного администрирования (например, налоговых рисков) значительно более дискуссионны.

С одной стороны, различия в мерах государственного регулирования способны весьма существенно сказаться на издержках фирм, приводя к тому, что цены на разных рынках будут несопоставимы. В частности, если на одном рынке государство предоставляет производителям субсидии, а на другом нет, то напрямую сравнивать цены на таких рынках, для того чтобы подтвердить или опровергнуть гипотезу об установлении монопольно высокой цены, было бы некорректно. Возникает вопрос о возможности скорректировать цены таким образом, чтобы нивелировать подобные различия. С другой стороны, если на изначально анализируемом рынке есть субсидии для производителей, а цена все равно выше, чем на сопоставимом рынке в условиях конкуренции, где субсидий нет, можно при прочих равных говорить о при-

знаках завышенности цены на изначально анализируемом рынке.

При оценке сопоставимости более «общих» мер регулирования (связанных, например, с налогообложением и таможенным регулированием) необходимо обратить внимание на несколько факторов. Даже если формально регулирующие нормы совпадают, они могут иметь разное значение в зависимости от специфики территории и де-факто правоприменения. Кроме того, одни и те же регуляторные правила могут весьма по-разному сказываться и на различных хозяйствующих субъектах, о чем уже было сказано (проблема учета различий в регуляторном администрировании отдельным субъектом). В частности, если сравниваются не усредненные по рынку цены, а цены конкретных компаний, то одни и те же факторы регулирования могут по-разному влиять на издержки в зависимости от размеров компании и т. д.

Требование сопоставимости рынков по государственному регулированию, если понимать его как необходимость схожести или даже идентичности такого регулирования, де-факто сводит метод сопоставимых рынков к ретроспективному анализу товарного рынка (и то лишь при условии, что за прошедший период регулирование не сильно изменилось), в то время как фактически исключаются возможности использовать зарубежные рынки в качестве сопоставимых. При таком «строгом» подходе из круга сопоставимых рынков могут быть исключены даже рынки других регионов России, если, например, существуют различия в налогообложении, и даже локальные рынки.

В то же время даже в случае, если регулирование разнится существенно, знание параметров равновесия на потенциально сопоставимом рынке может позволить установить признаки нарушения. Так, если условия регулирования на потенциально сопоставимом рынке более жесткие и обеспечивают более высокий уровень издержек ком-

паний, и при этом цена на этом рынке все равно оказывается ниже, чем цена на изначально анализируемом рынке, то снова получаем признак установления монопольно высокой цены на первом (изначальном) рынке.

2. Практика применения метода сопоставимых рынков в России

Как очевидно из предыдущего раздела, принятые в российском законодательстве формулировки могут трактоваться неоднозначно. Если ориентироваться только на положения соответствующей статьи Закона «О защите конкуренции» для того, чтобы определить, что понимается под сопоставимостью рынков для целей установления факта назначения монопольно высокой цены, неизбежно сталкиваемся с высокой неопределенностью из-за неоднозначности прописанных в законе критериев сопоставимости и, прежде всего, самого понятия сопоставимости.

В связи с этим возникает необходимость в анализе правоприменительной практики. Для того чтобы понять, как именно в настоящее время трактуется конструкция сопоставимых рынков в практике антимонопольного регулирования в России, рассмотрим несколько кейсов, в рамках которых антимонопольным органом была предпринята попытка применить данный метод. При этом нас будут интересовать и случаи, когда сопоставимый рынок удалось обнаружить, и случаи, когда найти сопоставимый рынок для целей анализа не удалось, хотя определенные основания для сравнения все же были. Во втором случае аргументы, на основании которых потенциально сопоставимые рынки были отвергнуты, также несут в себе информацию о принятой в российском антимонопольном регулировании трактовке понятия сопоставимых рынков.

При отборе кейсов для анализа ограничиваемся информацией, размещенной в свободном доступе. База реше-

ний ФАС России, размещенная по адресу solutions.fas.gov.ru, предоставляет возможность поиска решений по ключевым словам. Авторами были отобраны решения по делам за период с 2014 по 2016 гг., в текстах которых упоминалось словосочетание «сопоставимый рынок». Таким образом, было обнаружено семь решений для анализа:

- дело Магаданского УФАС России № 03–10/08–2015 в отношении ООО «Аэрофьюэлз Магадан»;
- дело Магаданского УФАС России № 03–10/01–2016 в отношении ООО «Профилактическая дезинфекция»;
- дело Сахалинского УФАС России № 08–74/2015 в отношении ООО «ТЗК Аэрофьюэлз» и ООО «Аэрофьюэлз Камчатка»;
- дело Санкт-Петербургского УФАС России № 1-10-9/00-03-15 в отношении ФГУП «Почта России»;
- дело Магаданского УФАС России № 03–10/02–2015 в отношении ФГУП «Почта России»;
- дело Мурманского УФАС России № 11 в отношении НОУ НП и ДПО Оленегорский СТЦ ДОСААФ России МО;
- дело Магаданского УФАС России № 03–10/08–2014 в отношении ОГБДЭУ «Магаданское».

Все эти дела касаются расследования в отношении компаний, подозревавшихся в установлении монопольно высоких цен. Это вполне объяснимо, учитывая, что в российском антимонопольном законодательстве инструмент сопоставимых рынков упоминается прежде всего в связи с решением данной задачи.

Анализируя географию указанных дел, можно сделать предварительный вывод о том, что Магаданское УФАС России наиболее активно обосновывает наличие либо отсутствие сопоставимых рынков при анализе признаков монопольно высокой цены. Однако есть высокая вероятность того, что данная выборка не является исчерпывающей в отношении всех дел, в решениях по которым обосновывается наличие либо

отсутствие сопоставимых рынков для целей анализа. Во-первых, определенный эффект может иметь несовершенство механизма поиска по базе решений ФАС России: возможно, выданные системой результаты поиска не включают в себя все решения, где упоминалось словосочетание «сопоставимый рынок». Во-вторых, есть вероятность, что после формирования новой базы решений ФАС России (solutions.fas.gov.ru), куда стали входить в совокупности решения и центрального аппарата, и территориальных органов, в базе могли не найти отражения некоторые решения территориальных органов в результате потерь при миграции данных.

Тем не менее, не обладая иными источниками текстов решений по делам ФАС России, кроме указанной базы решений, и будучи ограниченными в возможностях поиска по данной базе (отсутствие возможности просматривать тексты всех решений самостоятельно с целью поиска упоминаний «сопоставимого рынка»), воспользуемся найденными в базе решениями по семи делам территориальных органов, чтобы оценить, как именно трактуются нормы ст. 6 Закона «О защите конкуренции» в части критериев отбора сопоставимых рынков, и дает ли возможность принятая трактовка применять данный инструмент для анализа монопольно высокой цены.

В шести из рассмотренных дел антимонопольный орган пришел к выводу об отсутствии сопоставимого рынка, пригодного для сравнения. Рассмотрим аргументы, на основании которых антимонопольные органы сделали такой вывод.

Во-первых, возможность наличия сопоставимого рынка за рубежом отвергается по причине несопоставимости условий государственного регулирования в данных странах (соответствующее обоснование — в делах Магаданского УФАС России в отношении ООО «Аэрофьюэлз Магадан», ООО «Профилактическая дезинфекция», ФГУП «Почта России», ОГБДЭУ «Магаданское»).

Иными словами, нивелировать различия в условиях государственного регулирования не представляется возможным, если использовать более широкий подход к сопоставимости по условиям регулирования.

Во-вторых, потенциально сопоставимые рынки внутри Российской Федерации (рынки других регионов) отвергаются по причине несоответствия структуры сравниваемых рынков. То есть сопоставимость рынков по составу продавцов и покупателей трактуется как идентичность — или схожесть с небольшими отклонениями — количества / состава действующих на рынке субъектов на стороне предложения и спроса. Одновременно с этим структура рынка отождествляется с интенсивностью конкуренции, что с точки зрения экономической теории неверно, поскольку при одной и той же структуре фирмы могут вести себя как конкурентно, так и неконкурентно.

В свою очередь подобная логика может загнать исследователя в своеобразную ловушку: сопоставимый рынок должен быть конкурентным, а значит, на нем должно быть множество продавцов — но рынок с множеством продавцов не может быть сопоставимым с рынком монополии, поскольку не соблюдается критерий сопоставимости по количественному составу продавцов и покупателей. В результате в качестве рынков, потенциально сопоставимых с монопольным, приводятся рынки монополии, но затем они отвергаются из-за того, что не являются конкурентными. Так, в решении по делу Сахалинского УФАС России аэропорты Кепервеем и Певек в Чукотском автономном округе, Охотск в Хабаровском крае и Тилички в Камчатском крае отвергаются в качестве сопоставимых рынков ввиду того, что на них в каждый момент времени действует только один поставщик услуг по авиатопливообеспечению воздушных судов — а значит, на данных рынках не сложились условия конкуренции, которые делали бы их пригодными для анализа в качестве сопоставимых. Вместе с тем

в том же решении по делу отмечается, что цены на соответствующую услугу в указанных аэропортах были существенно ниже, чем цены на рынке аэропорта Южно-Курильск Сахалинской области, т. е. фактически сопоставление данных рынков было произведено, и выводы подкрепили предположение о наличии на рынке монопольно высокой цены.

В-третьих, в решении по делу Магаданского УФАС России дается определенная трактовка метода сопоставимых рынков: метод сопоставимых рынков подразумевает сравнение уровня цен идентичного (одинакового) товара, услуги, устанавливаемых доминирующим хозяйствующим субъектом на рассматриваемом товарном рынке, с уровнем цен, устанавливаемых в этот же период времени хозяйствующими субъектами на товарных рынках в иных географических границах. Таким образом, в данном решении принимается трактовка метода сопоставимых рынков как метода эталона (*yardstick method*), а трактовка через метод до-и-после не включается в данное понятие.

В-четвертых, условие о сопоставимости государственного регулирования и условие обращения товара на рынке, трактуемые как идентичность или схожесть таких условий, приводят к тому, что даже рынки на территории Российской Федерации, но расположенные в других регионах могут не проходить «фильтр» критериев сопоставимости. Примером является дело Магаданского УФАС России в отношении ООО «Профилактическая дезинфекция», в рамках которого было установлено, что рынки на территории Республики Якутия не могут быть признаны сопоставимыми с рынками услуг дератизации и дезинсекции Магаданской области, поскольку в Республике Якутия обнаружены отличные от Магаданской области размер северных коэффициентов и надбавок к заработной плате, транспортные издержки, цены на сырье, горюче-смазочные материалы, энергоносители

и теплоносители, входящие в структуру стоимости услуги. С одной стороны, данные аргументы вполне правомерны, так как разница в издержках поставщиков услуг в Магаданской области и Республике Якутия должна быть принята во внимание при попытке сравнения цен. С другой стороны, определенное значение имеет и то, какова эта разница: так, в случае, если по совокупности обстоятельств издержки предоставления услуги в Республике Якутия окажутся выше, а цена на рынке ниже, то это может служить признаком установления в Магаданской области монопольно высокой цены.

В-пятых, очевидно, что в одном случае из семи были найдены сопоставимые рынки: речь идет о деле Мурманского УФАС России в отношении НОУ НП и ДПО Оленегорский СТЦ ДОСААФ России МО. Анализ обстоятельств дела позволяет утверждать, что совокупность тех интерпретаций метода сопоставимых рынков, которые были продемонстрированы выше (в частности, сопоставимость как идентичность или высокая степень схожести, понимание сопоставимых рынков как рынков с теми же продуктовыми, но иными географическими границами) действительно приводит к тому, что, если метод сопоставимых рынков и удастся применить, то только на локальных рынках в весьма узких географических границах, где нет существенных различий по государственному регулированию и условиям обращения товара. В таких весьма небольших масштабах инструмент сопоставимых рынков может работать и при текущей его интерпретации в российском правоприменении, однако представляется, что это не позволяет в полной мере использовать его потенциал. Более того, невозможность использовать метод сопоставимых рынков приводит к тому, что основным методом оценки завышенности цены становится метод сопоставления с издержками и необходимой прибылью, который характеризуется существенными недостатками.

Заключение

Проделанный анализ позволяет сделать следующие выводы относительно возможностей использования метода сопоставимых рынков в условиях текущего законодательства и практики правоприменения, а также относительно возможных перспектив применения данного метода.

1. Исходя из анализа российских законодательных норм, относящихся к конструкции сопоставимых рынков, можно утверждать, что данные нормы создают высокую неопределенность относительно самого понятия сопоставимости, критериев отбора сопоставимых рынков и алгоритмов последующего анализа на основании их отбора.

2. В целом данная неопределенность обусловливает отрицательный эффект, приводя к тому, что метод сопоставимых рынков трактуется излишне узко по сравнению с его теоретическим пониманием, а также по сравнению с зарубежным опытом его применения (хотя и весьма ограниченным). Более того, трактовка, принятая в российской практике, базируется на ряде ошибочных с точки зрения современной экономической теории положений (отождествлении структуры рынка и интенсивности конкуренции), а в некоторых случаях — на внутренней противоречивости (ограничения возможности использования рынка с большим количеством продавцов в качестве сопоставимого). В перспективе предлагается отказаться от первого критерия сопоставимости, приведенного в ст. 6 Закона «О защите конкуренции» — сопоставимости по составу продавцов или покупателей, поскольку именно данный критерий наименее оправдан с точки зрения экономической теории, создавая при этом достаточно высокую неопределенность в рамках самой формулировки в законе.

3. В то же время наличие большой неопределенности в законодательстве предполагает, что в некоторых пределах практика применения метода сопоставимых рынков

может быть усовершенствована изданием разъяснений относительно использования данного инструмента в анализе. В рамках таких разъяснений, в первую очередь, требуется дать более точное с экономико-теоретической точки зрения определение понятия сопоставимости — не как идентичности условий или высокой степени схожести условий, а как пригодности для сравнения в тех целях, которые ставятся в рамках анализа. Такая трактовка больше соответствует тем критериям, по которым устанавливается факт наличия либо отсутствия монопольно высокой цены на рынке в соответствии с п. 1 и 2 ч. 1 ст. 6 Закона «О защите конкуренции», поскольку позволяет, например, сравнивать рынок с сопоставимым рынком, на котором «состав продавцов или покупателей товара обуславливает возможность изменения цены товара в сторону уменьшения».

4. Фактически существует противоречие в трактовке метода сопоставимых рынков внутри самой ст. 6 Закона «О защите конкуренции»: в первом абзаце ч. 1 указанной статьи описывается метод сопоставимых рынков как метод эталонной цены, сложившейся на ином географическом рынке, а далее в п. 1 и 2 ч. 1 предлагается использовать метод сопоставимых рынков в варианте «до-и-после», т.е. брать в качестве сопоставимого тот же географический рынок, но в другой период времени. Методический документ, касающийся применения метода сопоставимых рынков, должен будет снять или хотя бы разъяснить данное противоречие (хотя наиболее оптимальным решением было бы снятие данного противоречия в самой ст. 6).

5. Другой аспект, нуждающийся в разъяснении, — требование сравнения проверяемой цены с ценой, «которая сформировалась в условиях конкуренции» на сопоставимом товарном рынке. Как показывает анализ практики, происходит ошибочное смешение структуры рынка и интенсивности конкуренции, в то время как современ-

ная экономическая теория показывает, что даже в рамках одинаковой структуры рынка интенсивность конкуренции — и/или близость рыночного равновесия к конкурентному — будет предопределяться поведением его участников.

6. Описанная в пункте 5 ситуация является в том числе отражением теоретического вопроса, который сводится к наличию либо отсутствию противоречия в двух определениях сопоставимых рынков для целей антимонопольного анализа, встречающихся в литературе: могут ли использоваться в качестве сопоставимых рынков только рынки, на которых есть конкуренция, или же (что более широко) рынки, на которых заведомо отсутствуют нарушения антимонопольного законодательства.

7. Наконец, требование наличия конкуренции и даже отсутствия нарушений на сопоставимом рынке может быть излишне строгим для ряда случаев. Так, если есть два рынка, сопоставимых по условиям спроса и предложения, но на одном из них действует картель, а на другом монополия, то превышение цены на рынке монополии по сравнению с картельной ценой будет свидетельствовать в пользу наличия на исследуемом рынке монополично высокой цены, поскольку картельная цена будет заведомо выше конкурентной. Однако исключение требования конкуренции на сопоставимом рынке может обернуться другим риском. В соответствии с ч. 4 ст. 6 Закона «О защите конкуренции» цена товара не признается монополично высокой в случае непревышения цены, которая сформировалась в условиях конкуренции на сопоставимом товарном рынке. Если убрать требование наличия конкуренции на сопоставимом рынке в данной формулировке, то цена ниже, например, картельной цены не будет признана монополично высокой, что противоречит целям антимонопольного регулирования. Таким образом, в ч. 4 ст. 6 требование наличия конкуренции на сопоставимом рынке в любом случае необходимо

сохранить, а целесообразность сохранения данного требования в рамках ч. 1 ст. 6 может обсуждаться дополнительно.

Список литературы

1. Голованова С. В. Концепция сопоставимых рынков в российской антимонопольной практике // Экономическая политика. 2014. № 5. С. 99–115.
2. Шаститко А. Е. «Сопоставимые рынки» как инструмент антимонопольной политики // Вопросы экономики. 2010. № 5. С. 96–109.
3. Шаститко А. Е., Голованова С. В. Структурные альтернативы метода сопоставимых рынков в целях применения антимонопольного законодательства // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 2 (62).
4. Шаститко А. Е., Павлова Н. С. Общественно эффективные барьеры входа? // Балтийский регион. 2016. Т. 8. № 4. С. 34–52.
5. Akerlof G. A. Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. No. 3. P. 488–500.
6. Christie W. G., Schultz P. H. Why Do NASDAQ Market Makers Avoid Odd-Eighth Quotes? // The Journal of Finance. 1994. Vol. 49. No. 5. P. 1813–1840.
7. Iwata G. Measurement of conjectural variations in oligopoly // Econometrica. 1974. Vol. 42. No. 5. P. 947–966.
8. Kadiyali V., Sudhir K., Rao V. R. Structural analysis of competitive behavior: New empirical industrial organization methods in marketing // International Journal of Research in Marketing. 2001. Vol. 18. No. 1–2. P. 161–186.
9. Roy A., Kim N., Raju J. S. Assessing new empirical industrial organization (NEIO) methods: The cases of five industries // International Journal of Research in Marketing. 2006. Vol. 23. No. 4. P. 369–383.
10. Sutton J. Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising and the Evolution of Concentration. MIT Press: Cambridge, MA, 1991.
11. Sutton J. Technology and Market Structure: Theory and History. MIT Press: Cambridge, MA, 1998.
12. Symeonidis G. Price Competition and Market Structure: The Impact of Cartel Policy on Concentration in the UK // Journal of Industrial Economics. 2000. Vol. 48. No. 1. P. 1–26.

References

1. Golovanova S. V. The Concept of «Comparable Markets» in Russian Antitrust Practice. *Ekonomicheskaya Politika* — Economic Policy, 2014, no. 5, pp. 99–115 (in Russian).
2. Shastitko A. Y. «Comparable Markets» as an Instrument of Antimonopoly Policy. *Voprosy Ekonomiki*, 2010, no. 5, pp. 96–109 (in Russian).
3. Shastitko A. Y., Golovanova S. V. Structural Alternatives of the Method of Comparable Markets in Implementing Antitrust Law. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 2 (62) (in Russian).
4. Shastitko A. E., Pavlova N. S. Socially efficient entry barriers? *Baltiyskiy region* — Baltic region, 2016, vol. 8, no. 4, pp. 34–52 (in Russian).
5. Akerlof G. A. Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market. *The Quarterly Journal of Economics*, 1970, vol. 84, no. 3.

6. Christie W. G., Schultz P. H. Why Do NASDAQ Market Makers Avoid Odd-Eighth Quotes? *The Journal of Finance*, 1994, vol. 49, no. 5, pp. 1813–1840.
7. Iwata G. Measurement of conjectural variations in oligopoly. *Econometrica*, 1974, vol. 42, no. 5, pp. 947–966.
8. Kadiyali V., Sudhir K., Rao V. R. Structural analysis of competitive behavior: New empirical industrial organization methods in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 2001, vol. 18, no. 1–2, pp. 161–186.
9. Roy A., Kim N., Raju J. S. Assessing new empirical industrial organization (NEIO) methods: The cases of five industries. *International Journal of Research in Marketing*, 2006, vol. 23, no. 4, pp. 369–383.
10. Sutton J. Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising and the Evolution of Concentration. MIT Press: Cambridge, MA, 1991.
11. Sutton J. Technology and Market Structure: Theory and History. MIT Press: Cambridge, MA, 1998.
12. Symeonidis G. Price Competition and Market Structure: The Impact of Cartel Policy on Concentration in the UK. *Journal of Industrial Economics*, 2000, vol. 48, no. 1, pp. 1–26.

N. Pavlova, RANEPa, MSU, Moscow, Russia, pavl.ns@yandex.ru

A. Fatikhova, RANEPa, MSU, Moscow, Russia, afatikhoff9@gmail.com

Design and implementation of the concept of comparable markets in Russian antitrust

The possible obstacles are identified for realizing the full potential of the comparable markets method in Russian antitrust and some measures to overcome them are proposed. The paper studies the criteria of market comparability formulated in Russian antitrust law as they relate to the theoretical aspects of the method of comparable markets in its different variations. A number of cases are analyzed that illustrate the main issues of implementing the method which arise from the wording of the norm in Russian law. The chosen wording not only provides a restrictive framework for the implementation of the method of comparable markets, but also influences the understanding of what constitutes the method from a practitioners' point of view. A number of recommendations are given aimed at improving the current practice of implementing the concept of comparable markets for protecting competition.

Keywords: antitrust regulation, competition protection, comparable markets, excessive monopoly pricing, abuse of dominance.

About authors:

N. Pavlova, PhD, Senior Researcher, Deputy Head of the Department of Competitive and Industrial Policy;

A. Fatikhova, Junior Researcher

For citation:

Pavlova N., Fatikhova A. Design and implementation of the concept of comparable markets in Russian antitrust. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 2 (62), pp. 36–51 (in Russian, abstr. in English).

Безрукова Е. Л., канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции, Омский государственный университет путей сообщения, lana_omsk@yandex.ru

Шохирева Е. Г., аспирант кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции, Омский государственный университет путей сообщения, cupricek@rambler.ru

Тенденции развития категорийного менеджмента в мировой экономике

В статье рассматриваются направления изменений потребительского рынка, а также портрета потребителя и его поведения. Авторы приводят основные вехи зарождения категорийного менеджмента как одного из перспективных методов управления бизнес-процессами торгового предприятия, выдвигают предположения о тенденциях категорийного менеджмента, включая изменение взаимоотношений между торговыми партнерами и обязанностями категорийного менеджера.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, тенденции мировой экономики, портрет потребителя, потребительское поведение, потребительский рынок, ассортимент, категорийный менеджер, категория, управление категориями.

Введение

Не так давно владельцы магазинов знали своих покупателей в лицо и обладали информацией об их предпочтениях и вкусах. На этом выстраивались лояльные отношения, что, собственно, и формировало прибыль местного торговца-лавочника. С развитием ритейла лояльность стала формироваться с помощью различных систем, таких как категорийный менеджмент. В основе данного процесса лежит использование данных сканирования, а также разнонаправленных маркетинговых исследований, позволяющих разрабатывать программы маркетинга и мерчендайзинга для конкретной целевой группы. Категорийный менеджмент позволяет создавать категорийные стратегии в соответствии со специфичными особенностями каждой категории.

Краткий обзор экономической обстановки мира

На сегодняшний день категорийному менеджменту исполнилось 20 лет. Он стал своеобразным языком общения нового поколения между производителями и ритейлера-

ми в сфере обращения товаров народного потребления, который позволяет удовлетворять потребности потребителей наиболее эффективным образом. Причем распространение принципов категорийного менеджмента связано с тем, что они действительно работают.

Однако прежде чем говорить о тенденциях развития категорийного менеджмента, авторы считают необходимым обозначить состояние сегодняшней мировой экономики в целом и основные направления ее развития, влияющие на развитие торговых отношений в мире. Мировая экономическая ситуация остается сложной. Вхождение мировой экономики в 2014 г. в кризисное состояние связано с рядом взаимозависимых тенденций, среди которых можно перечислить старение населения и медленное увеличение темпов роста капитала относительно текущих уровней, мировые шоки, такие как снижение цен на нефть, резкие колебания обменных курсов. Двойное воздействие снижения цен на нефть характеризует различие состояний экономик стран-импортеров и стран-экспортеров. В ряде стран за счет снижения цен на нефть в качестве цепной реакции произошли рост доходов,

укрепление потребительской уверенности, повышение потребления. В странах-импортерах ярко проявляется слабость внутренней экономики, а также второстепенные эффекты, такие как сокращение денежных переводов, торговли и прямых иностранных инвестиций [8]. Что касается России, падение цен на нефть, наряду с международными санкциями, усугубляло основные структурные недостатки российской экономики, подрывая доверие и приводя к значительному снижению курса рубля, что усиливало инфляционное давление [8].

Таким образом, среди основных тенденций мирового хозяйства можно выделить следующие [8]:

- устойчивая слабость глобальной торговли;
- изменчивость и непредсказуемость финансовых рынков;
- неясность положения нефтяных рынков;
- риск продолжительного периода стагнации или дефляции в еврозоне или Японии.

Все эти тенденции напрямую влияют на внутренние процессы мировой экономики, в том числе оставляя существенный след в мировой торговле. Среди негативных эффектов в мировой торговле можно выделить следующие:

- бегство от денег в товары, особенно длительного пользования;
- снижение импорта;
- постоянные осложнения малых банков — угроза длительного банковского кризиса;
- сжатие инвестиционных программ компаний.

Вышеперечисленные тенденции и эффекты воздействия мирового кризиса непосредственно влияют на уровень потребления населения. Некоторые секторы экономики ощущают на себе существенное падение потребительского спроса: сокращается спрос на автомобили, одежду и обувь, косметику, платное здравоохранение и образование [4]. Люди со средними и низкими доходами пе-

реориентируются на более дешевое продовольствие. Поэтому в рамках таких жестких условий торговли предприятия вынуждены искать всевозможные пути привлечения внимания покупателей и стимулирования сбыта.

По мнению руководителя рекламного агентства Saatchi & Saatchi Кевина Робертса, мы живем в мире, который американцы называют миром VUCA (аббревиатура от *volatility, uncertainty, complexity* и *ambiguity*), — нестабильном, неопределенном, сложном и неоднозначном [5, с. 32]. Таков сегодняшний мир — и он не собирается меняться — старые рабочие модели маркетинга и менеджмента односторонни, а люди хотят участвовать во всем сами — писать твиты, блоги, фотографировать, делиться мыслями и впечатлениями. От эпохи потока информации мы переходим к эпохе вдохновения. Маркетинг должен вдохновлять людей на действие. Теперь маркетингом руководят эмоции.

Клиентоориентированность как основная тенденция развития рынка

Понимание того, какими характеристиками обладает потенциальный покупатель, и знание совокупности критериев выбора розничного торгового предприятия зародило новую волну внимания к потребительскому поведению. Именно понимание потребительских нужд является связующей ниточкой, проходящей через работу всех подразделений и процессов торгового предприятия.

Образ потребительского рынка меняется синхронно с изменением портрета покупателя. В табл. 1 и на рис. 1 представлены основные тренды изменения потребительского рынка и портрета покупателя.

Таким образом, потребительский рынок России меняется с каждым годом, что, безусловно, сказывается на функционировании всех рыночных контрагентов. Чтобы быть эффективным, предприятию необходимо проводить постоянный анализ рынка и на-

Таблица 1. Тенденции потребительского рынка по итогам 2015 г.

Table 1. Trends in the consumer market by the end of 2015

Тренд	Аргументы
Потребители становятся все более прагматичными и разборчивыми, 36% из них изменяют структуру и объем покупок	— Оптимизации закупок по местам приобретения (гипермаркеты, дискаунтеры) и конкретным маркам товаров; — покупатели активнее пользуются скидками, выгодными ценами и спецпредложениями по модели «возьми три — четвертый бесплатно»
Потребители отдают предпочтение новым форматам торговли	Часть покупательской активности потребители переносят в специализированные магазины (мясные лавки, лавки молочных деревенских продуктов, кондитерские лавки), как в Европе
Рост покупок на автозаправках	На заправках часто покупают те товары, которые быстро заканчиваются: сигареты, воду, молочную продукцию, кулинарию. И хотя наценка на заправках, как правило, вдвое выше, чем в дискаунтерах, потребители готовы платить за удобство
Все большую популярность приобретают свежие, незамороженные и необработанные продукты	Потребители начинают обращать внимание на качество продуктов и задумываться над тем, что едят. Потребители хотят приобретать свежую и экологически чистую продукцию, чувствовать ее запах, получать консультации у продавцов. Однако такие возможности доступны нередко только обеспеченным людям
Торговые сети активно развивают собственные торговые марки (СТМ)	Ритейлеры предлагают потребителю гораздо более низкую цену за товар, чем дистрибьюторы или производители
Развитие интернет-коммерции идет медленными темпами, распространяясь в основном на сегменты одежды, бытовой техники и электроники	— Потребители неохотно покупают незнакомый продукт, хотят вначале посмотреть его, пощупать. — Многие не знают, как и где совершать покупки в Интернете. — Несовершенство логистической системы доставки товаров

правлений его развития. Важно понимать свою целевую аудиторию и ее характерные особенности. Сглаживание недостатков и проблем розничного рынка происходит за счет эффективного управления предприятием, причем всеми его коммерческими и технологическими процессами сразу, наиболее значимым из которых является управление ассортиментом.

Как видно из рис. 1, на сегодняшний день для эффективного функционирования торгового предприятия розничный продавец должен предлагать такие условия продажи, которые предполагали бы вознаграждение в тот момент, когда покупатель посещает магазин. Это объясняется тем, что люди любят похвастаться удачной покупкой.

С учетом последних тенденций развития рынка можно сделать вывод о том, что наиболее актуальными направлениями являются клиентоориентированность с учетом осо-

бенностей клиента и происходящих изменений, выпуск продукции под конкретную целевую аудиторию (стратегия фокусировки), превращение торговых помещений в место получения удовольствия для клиента. Более глубокое представление о характере потребностей потенциальных покупателей позволяет наиболее гибко формировать ассортимент торгового предприятия, что благоприятно сказывается на его общей прибыли. Понимание того, какая существует потребность, позволяет более точно подобрать товар для ее удовлетворения. Особое внимание следует уделить поиску скрытых (не очевидных) потребностей клиентов, существование которых заложено на подсознательном уровне. Знание потребностей и типа покупателей позволяет продавцу выстраивать маркетинговую политику, позволяющую делать акцент на тех моментах, которые действительно важны определенной

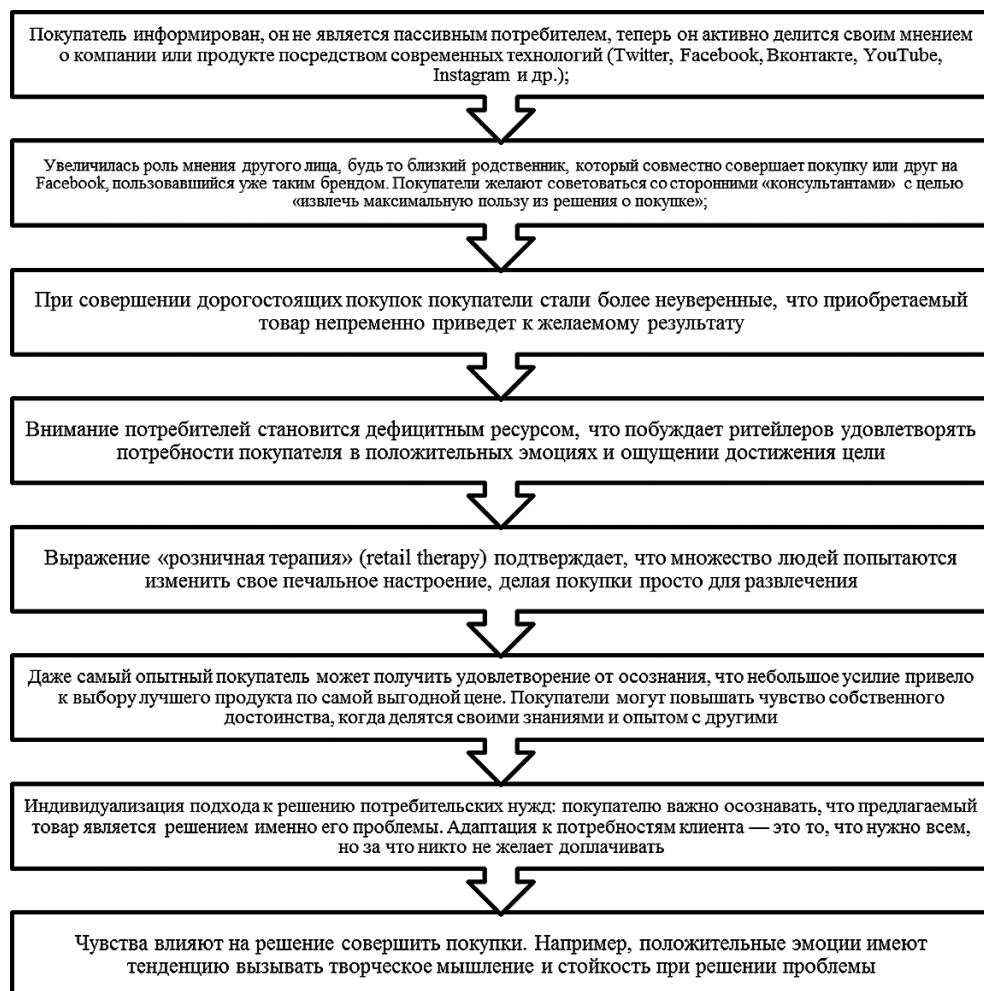


Рис. 1. Основные тенденции изменения потребительского поведения

Fig. 1. Key trends in consumer behavior

категории покупателей. Для каждого типа потребителей авторы рекомендуют составлять карту потребностей и соответствующих товаров, которые удовлетворяют данные потребности. По карте можно проверять соответствие требованиям целевой аудитории.

Основы категорийного менеджмента

Изменение покупательских вкусов и предпочтений, связанное с ростом благо-

состояния, более высоким уровнем информированности и требовательности покупателей, а также ряд косвенных причин, таких как ужесточение конкуренции, в том числе со стороны национальных и международных операторов, появление большого количества новинок, усложнение экономической ситуации непосредственно повлияли на появление такого нового направления в мировой торговле, как категорийный менеджмент. На рисунке 2 представлена история развития категорийного менеджмента.



Рис. 2. Вехи становления категорийного менеджмента

Fig. 2. Milestones in the formation of Category Management

Авторы в настоящей работе предлагают использовать следующее определение данного понятия.

Категорийный менеджмент — это совокупность бизнес-процессов, в которую входит управление категорией товара, взятой за единицу управления, направленное на осуществление нацеленной на потребителя стратегии и одновременно на оптимизацию данных процессов в технологической цепочке.

На рисунке 3 представлены составляющие категорийного менеджмента с точки зрения компании ACNielsen, проводящей регулярные исследования на эту тему [7].

Таким образом, вне зависимости от авторства определения понятия «категорийный менеджмент» оно обладает многогранностью и уникальностью применения.

Отсутствие ассортиментной политики на предприятии означает, что категорийные менеджеры и коммерческий директор не знают, каковы роль и стратегия каждой товарной категории, сколько SKU представлено в категориях, каков процент ротации ассортимента, в том числе в сезоны, как меняются во времени портрет покупателя и его ожидания. Процесс закупки товара в луч-

шем случае ведется интуитивно и не поддается анализу и контролю. В табл. 2 приведена сравнительная характеристика традиционной системы закупок и категорийного менеджмента.

Как видно из табл. 2, система традиционных закупок явно отличается от подходов категорийного менеджмента, что обусловлено разными стратегическими целями. Целью ассортиментной концепции категорийного менеджмента является ориентация предприятия на выпуск товаров, соответствующих структуре и разнообразию спроса покупателей, т. е. выбор для розничного предприятия стратегии маркетинга, ориентированного на потребителей.

В процессе перехода к категорийному менеджменту в торговле происходит изменение принципов и методов управления товарными группами — закупкой, логистикой и продажами. Вследствие этого можно дифференцировать цепочку поставки и определить маркетинговые цели отдельных категорий товаров. Такое специфическое горизонтальное разделение логистической цепочки по товарным категориям делает возможным последовательное ориентирование на потребности конечных покупателей [10].

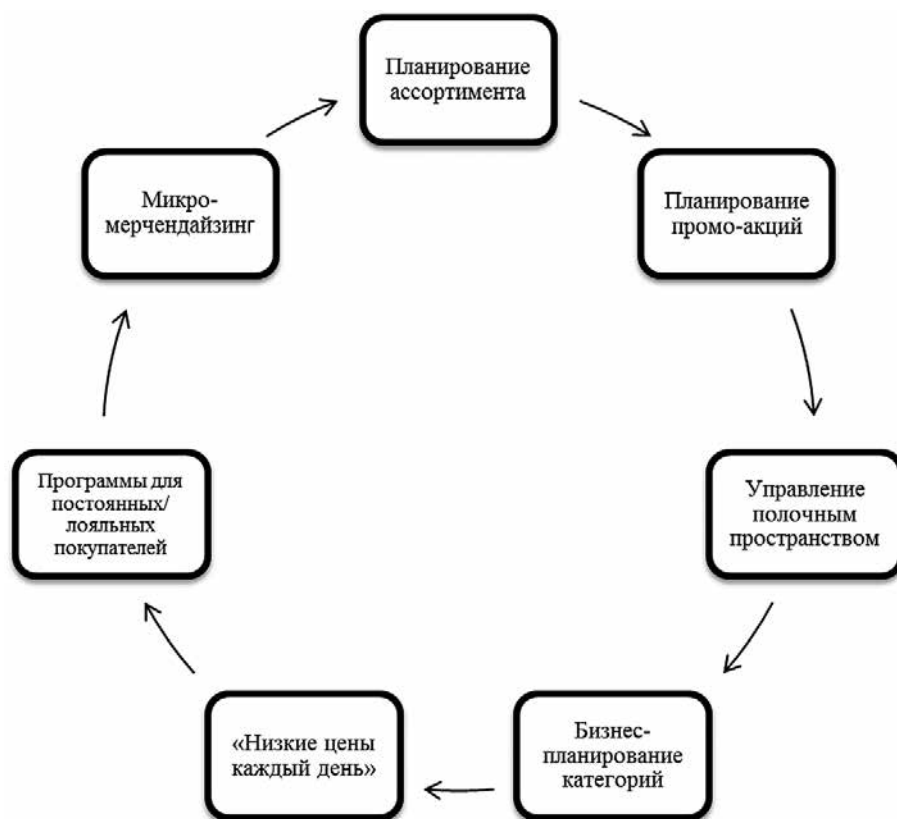


Рис. 3. Составляющие понятия «категорийный менеджмент»

Fig. 3. The components of the concept «Category management»

Нюансы внедрения процесса категорийного менеджмента

В рамках категорийного менеджмента ассортимент рассматривается как соотношение всех категорий — и важных, и сопутствующих. Формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий подчинено стратегии компании и основывается на запросах и потребностях покупателей. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале [11]. Значит, в первую очередь стоит помнить, что категорийный

менеджмент — это система, которую необходимо внедрять во всех отделах торгового предприятия в соответствии с нюансами потребительского поведения и позиционирования всего предприятия в целом.

Следовательно, суть категорийного менеджмента — выделение каждой товарной категории внутри ассортиментной группы, что позволяет учитывать большее количество факторов влияния на сбыт конкретного товара и таким образом снизить издержки и получить рост прибыли. На рисунке 4 представлены основные задачи категорийного менеджмента, как стратегические, так и тактические.

Одним из основных моментов внедрения категорийного менеджмента является установление партнерских взаимоотношений

Таблица 2. Сравнительная характеристика традиционной системы закупок и категорийного менеджмента

Table 2. Comparative characteristics of the traditional procurement and category management

Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
Функциональный подход к товародвижению: отдел закупок определяет, что нужно закупать, у кого и по каким ценам, отдел продаж выставляет цены в магазине, занимается раскладкой и продвижением. В результате возникает дефицит или излишние запасы каких-то позиций	Всей цепочкой товародвижения занимается категорийный менеджер: выбирает, что закупать, устанавливает отношения с поставщиками, заключает договоры на поставку и пр.
Эффективность оценивается по показателям деятельности всего магазина в целом	Оценивается эффективность для конкретной категории по выбранным показателям. Категория рассматривается как отдельная бизнес-единица — со своим бюджетом, оборотом и нормой рентабельности
Формирование ассортиментной матрицы происходит на основании предыдущего опыта, а также в соответствии с отделом закупок	Формирование ассортимента проводится в соответствии с потребительскими предпочтениями
Обособленность тактических мероприятий от стратегии предприятия в целом	Соответствие тактики выбранной стратегии как у отдельной категории товаров, так и в рамках всего предприятия



Рис. 4. Основные задачи категорийного менеджмента

Fig. 4. The main tasks of category management

между продавцом и производителем, а также оптимизация всех технологических процессов предприятия. Продавец и поставщик теперь не просто договариваются об оптимальной цене, они исходят из интересов развития категории (как сделать категорию эффективней, повысить объемы продаж и пр.), что повышает эффективность работы обеих сторон. По словам Матайса ван дер Цвета, развитие категорийного менеджмента можно представить как некий график. На оси X — приверженность ритейлеров к совместной работе и предоставлению информации поставщикам, по оси Y — компетенция поставщиков в категорийном менеджменте. Если и производитель, и ритейлер находятся в начале своих осей, то отношения у них классические, по принципу покупка-продажа. Чем дальше и равномернее они движутся по этим воображаемым осям, тем более продвинутым будет их сотрудничество в области категорийного менеджмента [12].

Прежде чем внедрять принципы категорийного менеджмента на предприятии, необходимо понимать неизбежность столкновения с рядом сложностей, которые нередко происходят из-за нехватки знания или опыта. Однако стоит помнить, что подготовка — это 80% успеха. Обычно инициатива внедрения исходит сверху, поэтому основная задача высшего руководства — грамотно объяснить персоналу необходимость внедрения новой системы управления на предприятии. Стоит учитывать и то, что в большинстве случаев изменения в существующей организационной структуре ведут к сокращениям, а перераспределение ответственности и полномочий — к ротации. Разделение товаров на категории, создание для них тактики и стратегии подразумевает сосредоточение всех управленческих функций в руках категорийных менеджеров, которые управляют всеми технологическими процессами конкретной категории. При этом категорийный менеджер, управляя своей товарной категорией как независи-

мой бизнес-структурой пользуется услугами таких подразделений магазина, как отдел кадров, финансовый отдел, бухгалтерия и др. [10].

В таблице 3 перечислены преимущества от внедрения категорийного менеджмента на предприятии, а также сопутствующие этому процессу препятствия, которые прежде всего мешают эффективному развитию торгового предприятия в целом. Упорядоченная организационная структура, квалифицированные кадры, наличие стратегий и целей, современные технологии — все это является базой для эффективного функционирования торгового предприятия.

Тенденции изменения категорийного менеджмента

По данным опроса, проведенного компанией ACNielsen среди руководителей розничных сетей, 98% опрошенных заявили, что считают категорийный менеджмент критически важной задачей наряду с вводом новых товаров, эффективностью промоушен-акций, построением бренда розничной сети и т. д. [11]. Сложно отрицать благотворное влияние внедрения категорийного менеджмента. Среди основных преимуществ, получаемых от внедрения системы управления товарными категориями, можно выделить повышение прибыльности продаж и прибыли как минимум на 5% в каждой категории (по опыту управления категориями в США и Европе), повышение ответственности каждого сотрудника за порученный ему товар и результативность его работы, а также повышение качества работы торгового предприятия и, как следствие, повышение удовлетворенности покупателей.

Согласно маркетинговому эксперту Тоби Десфоржесу (Toby Desforges) в 2016 г. произошло изменение формулировки самого понятия «категорийный менеджмент». Это связано с рядом причин, среди которых можно выделить появление новых техноло-

Таблица 3. Преимущества внедрения категорийного менеджмента и препятствия этому

Table 3. Benefits and constraints of implementation of category management

Преимущества от внедрения	Препятствия при внедрении
Четкое следование конкурентной стратегии предприятия и управление ассортиментом в зависимости от нее	Отсутствие четких стратегических планов развития компании и магазинов
Оптимизация организационной структуры предприятия и, как следствие, улучшение взаимодействия всех отделов	Неотлаженная организационная структура компании, нечеткое распределение обязанностей между отделами
Введение нового ответственного лица — категорийного менеджера, что способствует повышению результативности по определенной категории, а также повышению квалификации кадров	Нежелание высшего руководства признать необходимость изменений в управлении ассортиментом, кроме того, отсутствие квалифицированных кадров
Категорийный менеджмент направлен на максимальное удовлетворение покупателей, что способствует повышению удовлетворенности покупателей конкретным торговым предприятием, повышению лояльности, росту «импульсных» покупок. Ассортимент в восприятии покупателя становится сбалансированным и гармоничным	При работе с ассортиментом нередко работают, как удобно поставщикам или закупщикам, не учитывая предпочтения и психологию покупателей
Повышается прибыльность продаж, снижается количество неликвидных и малооборачиваемых позиций, оптимизируются товарные запасы	Недостаток навыков при работе с новыми информационными технологиями и компьютерными системами
Улучшение взаимодействия поставщиков и ритейлеров, нередко отношения переходят на стадию партнерства	Ритейлеры и поставщики стоят по разные стороны баррикад, что препятствует продуктивной работе обоих. Кроме того, частые для российской действительности сбои в поставках товара — как по вине поставщиков, так и по вине производителей

гий в торговле, широкую экспансию средств социальных сетей, а также изменение потребительских ожиданий. В таблице 4 приводятся основные тенденции изменения категорийного менеджмента.

В перспективе прогнозируется продолжение развития обмена информацией между торговыми партнерами, которые имеют обоюдную цель повышения прибыльности бизнеса за счет удовлетворенности потребительских запросов. Однако одной из наиболее актуальных сложностей категорийного менеджмента является отсутствие квалифицированных кадров, способных выполнять обязанности категорийного менеджера. Категорийный менеджер должен обладать рядом новых навыков, способствующих выполнению его должностных обязанностей. Он должен быть активным инициатором стратегического обмена между торговыми партнерами и внутренни-

ми функциями. Именно категорийный менеджер должен понимать и предлагать всевозможные изменения подходов в работе с покупателями.

Ритейлер должен уметь:

- интегрировать все источники информации от производителей и других внутренних ресурсов в разборчивый и понятный «Голос покупателя» для каждой категории;
- идентифицировать различные тактические модели в управлении ассортименте, ценообразовании, мерчендайзинге и стимулировании сбыта;
- использовать возможности современных средств цифровой коммуникации для стимулирования сбыта;
- понимать, как использовать новые источники информации и аналитики для увеличения объема и прибыли категории с учетом того, что количество и виды информации растут с каждым днем.

Таблица 4. Основные тенденции изменения категорийного менеджмента на 2016 г.

Table 4. Main trends of category management in 2016

Было до этого	Сегодняшние тенденции	Необходимые изменения со стороны компаний
1. Работа в реальном времени (онлайн)		
Поставщики и ритейлеры разрабатывали среднесрочные стратегии управления категориями на основании информации, которую они получали с потребительских карт лояльности, с помощью полевых исследований, а также на основании тенденций развития отрасли	Появление мобильных устройств и соответствующего программного обеспечения изменило картину: поставщики и ритейлеры могут собирать информацию в режиме реального времени (онлайн), что позволяет более гибко реагировать на изменения рыночной среды	Наличие управляющего программного обеспечения определенной области действия (Field Activity Management software), которое легко собирает данные и передает через удаленное хранилище данных
2. Персонализация покупателя (индивидуальный маркетинг)		
Категорийный менеджмент учитывает интересы группы покупателей, а не конкретных личностей	При стремительном росте использования мобильных устройств и всевозможных мобильных приложений покупатель настроен на индивидуальное взаимодействие с продавцами и брендами	Ритейлеры и поставщики должны четко понимать, чего хочет каждый из покупателей, и уделять время на общение с каждым из них во время совершения покупки. Для этого необходимо объединить усилия продавцов с использованием современного программного обеспечения
3. Переоценка отношений между ритейлерами и поставщиками		
Налаживание продуктивных партнерских отношений между поставщиками и ритейлерами является одним из главных моментов категорийного менеджмента. Однако немногие компании идут на сотрудничество на достаточно высоком уровне доверия	Возможность предоставления всевозможных отчетностей, проведения проверок делает бизнес прозрачным, он становится более привлекательным для других партнеров	Наличие программного обеспечения позволит отслеживать менеджерам головного офиса нюансы начинающихся и заканчивающихся проектов. Исследование розничной торговли с фотоотчетом позволит создать атмосферу достоверного мерчендайзинга
4. Рост пересекающейся конкуренции		
Эта потребность чувствовалась не так остро в связи с распространением таких форматов торговли, как торговые павильоны, прилавочный тип, социальный рынок	В связи с тем, что покупатель может оценить, как каждый канал распределения удовлетворяет его потребности, пересекающаяся конкуренция поднялась на новый уровень	Ритейлерам необходимо интенсивно усиливать эффекты от маркетинга и мерчендайзинга касательно ассортимента, делая упор на удобство совершения покупки
5. Быстрый рост объемов информации		
В связи с отсутствием электронных носителей и других современных цифровых возможностей информация передавалась в письменном или печатном виде, что затрудняло ее быстрое распространение и обмен	За последние десятилетия произошло мощнейшее развитие Интернета и социальных сетей, которое напрямую повлияло на потребительское поведение. Возможность делиться мнениями и своим опытом открыло новые границы дозволенного в мире шоппинга	Ритейлерам необходимо активно использовать возможности Интернета и социальных сетей с целью взаимодействия со своими покупателями

Окончание табл. 4

Было до этого	Сегодняшние тенденции	Необходимые изменения со стороны компаний
6. Потребительская среда изобилует усовершенствованными средствами цифровой связи, работающими онлайн		
В связи с отсутствием развитости данного направления научно-технического прогресса потребитель не имел возможности этим пользоваться	Покупатель намного лучше информирован о возможностях своего выбора: с помощью клика мыши или нажатия на экран смартфона он может получить любую информацию как о производителе, так и о ритейлере или о мнении других покупателей	Ритейлеры и производители теперь имеют возможность взаимодействовать напрямую лично с каждым покупателем

Заключение

Таким образом, существенное расширение информационного поля, появление усовершенствованного программного обеспечения, усиление конкуренции, в том числе за счет массовой консолидации, а также изменение портрета покупателя в сторону более опытного и продуманного сподвигли категорийный менеджмент к неминуемым изменениям. Категорийный менеджмент привносит новые идеи при воздействии на покупателя и реализует их в жизнь, позволяет анализировать огромный массив данных, позволяющих улучшать условия торговли, а также является основным связующим звеном между маркетингом и продажами, логистикой и запасами. Производители, поставщики и ритейлеры вынуждены использовать современные возможности цифровой техники для создания неповторимого опыта своим покупателям. Последующие пять лет специалисты прогнозируют дальнейшее видоизменение категорийного менеджмента, что связано со всеми вышеперечисленными тенденциями как в экономике в целом, так и в торговле и потребительском поведении, в частности.

Список литературы

1. Аналитический доклад. Вхождение России в социально-экономический кризис: тенденции 2015 года и сравнительный анализ / под ред. Л. Григорьева, А. Голяшева, О. М. Мишиной. Аналитический центр при Правительстве РФ, 2015. — 26 с.
2. Байбардина Т. Н., Кожухов Г. Н. Поведение потребителей: практикум. М.: Издательство Гевцова, 2011. — 140 с.
3. Бергдал М. Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами. М.: Гревцов Паблишер, 2008. — 304 с.
4. Галло К. Правила Apple. Принципы создания искренней лояльности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 256 с.
5. Ермаков А. Навык учиться // Тюменский Бизнес-журнал. Объединенная межрегиональная редакция. 2013. № 12 (134). С. 31–33.
6. Котлер Ф., Сетиаван Х., Картаджайя А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе. М.: Эксмо, 2011. — 240 с.
7. Крок Г. Категорийный менеджмент как эффективная технология управления ассортиментом в розничной торговле. URL: <http://www.profy-kem.ru/articles/99.html> (дата обращения: 10.08.2015).
8. Митчел Д. Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 576 с.
9. Перспективы развития мировой экономики / Бюллетень основных прогнозов ПРОМЭ. Вашингтон, округ Колумбия: Международный Валютный Фонд, 2015. — 221 с.
10. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2005. — 416 с.
11. Темпы развития розницы: Россия опережает Европу // Мое дело. Магазин. 2005. № 8. С. 45–48.
12. Терещенко К. Категорийный менеджмент: от понимания к практике // Мое дело. Магазин. 2005. № 1. С. 64.

References

1. *Analiticheskij doklad. Vkhozhdenie Rossii v social'no-jekonomiceskij krizis: tendencii 2015 goda i sravnitel'nyj analiz* [Analytical Report. Russia's entry into the economic and social crisis: Trends 2015 and the comparative analysis]. Ed. Grigor'ev L., Goljashev A., Mishina O. Moscow, Analytical Centre under the Government of the Russian Federation. 2015. 26 p.
2. Bajbardina T. N., Kozhuhov G. N. *Povedenie potrebitelej. Praktikum* [Consumer behavior. Workshop]. Moscow, Izdatel'stvo Gevcova, 2011. 140 p. (in Russian).

3. Bergdahl M. *Chemu ja nauchilsja u Sjema Uoltona. Kak preuspet' v konkurencii s Wal-Mart i s drugimi roznichnymi gigantami* [What I Learned From Sam Walton: How to Compete and Thrive In a Wal-Mart World.]. Moscow, Grevcov Publisher, 2008. 304 p.
4. Ermakov A. Navyk učit'sja. [Skill learning]. *Tjumenskij Biznes-zhurnal. Obedinennaja mezhregional'naja redakcija*. — Tyumen Business magazine. Joint inter-regional edition, 2013, no. 12 (134), pp. 31–33.
5. Gallo C. *Pravila Apple. Principy sozdaniya iskrennej lojal'nosti* [The Apple Experience: Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber IPubl., 2013. 256 p.
6. Kotler F., Setiavan H., Kartadzha A. *Marketing 3.0. Ot produktov k potrebiteljam i dalee — k chelovecheskoj dushe* [Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit]. Moscow, Jeksmo Publ., 2011. 240 p.
7. Krok G. *Kategorijnyj menedzhment kak jeffektivnaja tehnologija upravljenija assortimentom v roznichnoj trgovle* [Category management as an effective technology for inventory management in retail]. Available at: <http://www.profy-kem.ru/articles/99.html> (accessed 10.08.2015).
8. Mitchell J. *Obnimite svoih klientov. Praktika vydajushhegoja obsluzhivaniya* [Hug Your Customers: The Proven Way to Personalize Sales and Achieve Astounding Results]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2013. 576 p.
9. Perspektivy razvitiya mirovoj jekonomiki [World Economic Outlook]. *Bjulleten' osnovnyh prognozov PRMJe* — Bulletin major WEO. Washington, DC: International Monetary Fund, 2015. 221 p.
10. Snegireva V. *Roznichnyj magazin. Upravlenie assortimentom po tovarnym kategorijam* [Retail store. Management range of product categories]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2005. 416 p.
11. Tempy razvitiya roznicy: Rossiya operezhaet Evropu [The pace of retail development: Russia is ahead of Europe]. *Moe delo. Magazin* — My business. Shop, 2005, no. 8, pp. 45–48.
12. Tereshhenko K. Kategorijnyj menedzhment: ot ponimaniya k praktike [Category management: from understanding to practice]. *Moe delo. Magazin* — My business. Shop, 2005, no. 1, p. 64.

E. Bezrukova, Omsk State Transport University, Omsk, Russia, lena_omsk@yandex.ru

E. Shokhireva, Omsk State Transport University, Omsk, Russia, cupricek@rambler.ru

Trends of category management in the world economy

This article presents directions of consumer market's changes, as well as the consumer profile and his behavior. The authors cite the major milestones of category management's origin as one of the promising management methods of commercial enterprise's business process. The authors make an assumption about trends in category management, including changing relationships between trading partners and duties category manager. The main changes relate to consumer behavior. In this regard, customer-orientation has become the head of the management of the trading enterprise.

Keywords: category management, world economy's trends, consumer profile, buying behavior, consumer's market, assortment, category manager, category, manage categories.

About authors:

E. Bezrukova, PhD in Economics, Associate Professor;

E. Shokhireva, Postgraduate Student

For citation:

Bezrukova E., Shokhireva E. Trends of category management in the world economy. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 11, no. 2 (62), pp. 52–63 (in Russian, abstr. in English).

Чернухина Г. Н., канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», г. Москва, gg1604@mail.ru

Красильникова Е. А., канд. экон. наук, доцент кафедры коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», г. Москва, elena2015kr@mail.ru

Влияние современных тенденций развития розничной торговли на изменение конъюнктуры потребительского рынка

В статье проводится анализ динамики основных показателей развития торговли, в том числе оборота розничной торговли, его структуры, товарных ресурсов, индекса потребительских цен. Представлена оценка деловой активности, а также современного состояния отрасли. Авторами оценивается влияние выявленных тенденций на изменение конъюнктуры потребительского рынка.

Ключевые слова: оборот розничной торговли, индекс потребительских цен, деловая активность в торговле, конъюнктура потребительского рынка.

Введение

Конъюнктура потребительского рынка на сегодняшний день оценивается экономистами неоднозначно. Федеральная служба государственной статистики конъюнктурные обследования организаций розничной торговли проводит по ряду показателей, а именно: оцениваются индексы предпринимательской уверенности, уровень складских запасов, оборот розничной торговли, цены реализации, факторы, ограничивающие деятельность. Также даются балансовые оценки экономической ситуации.

Уровень и динамика развития розничного товарооборота, оборот в расчете на душу населения, доля товарооборота в доходах населения являются значимыми показателями для оценки уровня жизни населения и поступления налогов в бюджетную систему страны. При этом торговля создает канал сбыта и продвижения продукции отечественных производителей и ее значение в условиях выполнения программ импортозамещения возрастает [2].

В условиях экономических санкций, существенно повлиявших на формирование товарных ресурсов для розничной торговли, и снижения курса национальной валюты, стимулирующей повышение розничных цен, изменилась ситуация и в розничной торговле [7]. Цены на основные пищевые и непродовольственные товары выросли, а доходы основных групп населения заморожены или снижаются. В бюджете на 2016 г. была предусмотрена индексация доходов пенсионеров и социально незащищенных слоев населения в размере существенно ниже инфляции. В складывающихся условиях значимыми показателями становятся предпринимательские настроения хозяйствующих субъектов розничной торговли и их оценка рисков ведения бизнеса [4], поскольку только наличие достаточности товарных ресурсов в розничной торговой сети и товарного предложения в целом по отрасли создает условия для физической доступности товаров для населения.

С опорой на актуальность вышеобозначенных проблем объектом исследования выбран оборот розничной торговли Рос-

сийской Федерации, его динамика, структура, факторы развития в целом по стране и в разрезе федеральных округов. Также авторами рассматривался уровень предпринимательской активности в отрасли, его влияние на развитие торгового дела и принятие управленческих решений в условиях жесткой конкуренции.

Цель исследования — выявление тенденций развития розничного товарооборота в сложившейся экономической ситуации. При этом объем товарооборота рассматривался как результат влияния на него разнонаправленных факторов: инфляции, уровня доходов разных дифференцированных групп населения, внешнеэкономических санкций, влияющих на торгово-технологические процессы, товароснабжение и товародвижение в отрасли.

В соответствии с вышеизложенным обозначены задачи работы:

1. Провести анализ динамики и структуры оборота розничной торговли Российской Федерации за 2015–2016 гг., начало 2017 г. и дать сравнительную характеристику тенденций развития торговли анализируемого периода с предыдущими периодами.

2. Оценить структуру товарных ресурсов в 2015–2017 гг., на основании чего рассмотреть предпосылки реализации концепции импортозамещения.

3. Изучить динамику потребительских цен, а также уровень деловой активности в торговле.

4. Обосновать влияние оценки макроэкономических показателей развития отрасли на принятие управленческих решений в микроэкономике.

Оценка динамики оборота розничной торговли в России в 2015–2017 гг.

Анализ динамики оборота розничной торговли (табл. 1) показывает, что этот показатель в феврале 2017 г. снизился на 2,6% по сравнению с февралем 2016 г. и соста-

вил 2 158 млрд руб. В январе 2017 г. оборот розничной торговли также снизился на 2,3% по сравнению с январем 2016 г. и составил 2 205 млрд руб.¹

Сравнение данного показателя с показателем декабря 2016 г. свидетельствует о существенном уменьшении оборота (на 24,5%). Анализируя динамику оборота розничной торговли в течение 2016 г., можно сделать вывод о том, что и по кварталам, и в целом за год наблюдается падение показателя.

В разрезе кварталов 2016 г. ситуация следующая. В первом квартале 2016 г. темп роста по сравнению с соответствующим периодом 2015 г. составил 94,2%, соответственно, снижение составило 5,8% [9]. Во втором квартале 2016 г. падение составило 5,9%, что привело к отрицательной динамике оборота розничной торговли в первом полугодии 2015 г. — 5,9% (по сравнению с первым полугодием 2015 г.).

Подобная тенденция наблюдалась в третьем, четвертом квартале 2016 г.: 4,5%, 4,8%, соответственно (по сравнению с соответствующим периодом 2015 г.).

Анализируя динамику розничного товарооборота в течение 2016 г., можно сделать вывод о несущественных колебаниях значения данного показателя от месяца к месяцу. Так, в январе 2016 г. по сравнению с декабрем 2015 г. наблюдалось падение оборота ритейла на 27,2%.

В феврале 2017 г. по сравнению с январем этого же года снижение было на уровне 2,6%. Дальнейший анализ показателя фиксирует его падение в феврале, апреле, сентябре, ноябре (по сравнению с январем, мартом, августом и октябрём) на 2%, 1,3%, 1,4% и 0,9%, соответственно. Оборот в остальных месяцах 2016 г. рос в сравнении с предыдущими. Максимальное значение прироста составило 18,3% в декабре, минимальное — 0,6% в июне. Выявленная тенденция характерна для динамики иссле-

¹ URL: www.gks.ru.

Таблица 1. Динамика оборота розничной торговли РФ за период с января 2016 г. по февраль 2017 г.

Table 1. Dynamics of retail turnover of Russia for the period from January 2016 to February 2017

Период	Оборот, трлн руб. ²	Темп роста, % (к соответствующему периоду 2015 г.)	Темп роста, % (к предыдущему месяцу)
Январь	2,126	93,6	72,8
Февраль	2,099	95,3	98,0
Март	2,222	93,8	105,1
Апрель	2,204	94,9	98,7
Май	2,233	93,6	100,8
Июнь	2,256	93,8	100,6
Июль	2,363	94,9	104,4
Август	2,440	95,0	103,2
Сентябрь	2,411	96,6	98,6
Октябрь	2,447	95,8	100,8
Ноябрь	2,440	95,9	99,1
Декабрь	2,899	94,1	118,3
2016 г.	28,137	94,8	—
Январь 2017 г.	2,205	97,7	75,5
Февраль 2017 г.	2,158	97,4	97,7

Источник: исследование авторов.



1) Оценки данных с исключением сезонного и календарного факторов осуществлены с использованием программы "DEMETRA 2.2". При поступлении новых данных статистических наблюдений динамика может быть уточнена.

Рис. 1. Динамика оборота розничной торговли РФ за 2015–2017 гг.

Fig. 1. Dynamics of retail turnover of the RF in 2015–2017

дуемого показателя в течение года, что связано с сезонными колебаниями продаж, погрешностями отчетных данных и другими факторами. В январе 2017 г. по сравнению с декабрем 2016 г. оборот розничной

торговли снизился на 24,5%³, что в целом соответствует тенденции динамики ритейла.

Графически тренд оборота розничной торговли по России в 2015–2017 гг., представленный на рис. 1, иллюстрирует тенден-

² URL: www.gks.ru.

³ Там же.

цию к дальнейшему снижению объемов продаж [9].

Исследуя структуру оборота розничной торговли, можно выявить, что меняются соотношения между пищевыми продуктами и непродовольственными товарами. В феврале 2017 г. удельный вес продовольственных товаров составил 48,9%, непродовольственных — 51,1% [9].

Оценка структуры оборота розничной торговли в России в 2014–2016 гг.

Анализ структуры розничных продаж в разрезе хозяйствующих субъектов (табл. 2) свидетельствует о том, что более высокими темпами развивается торговля торгующих организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность вне рынка. В феврале 2017 г. оборот розничной торговли на 93,4% формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность вне рынка, доля розничных рынков и ярмарок составила 6,6% (в феврале 2016 г. — 92,8% и 7,2%, соответственно) [9].

Обследование конъюнктуры и деловой активности, проведенное Росстатом в 3 квартале 2016 г., в котором приняли участие руководители 4022 организаций розничной торговли, включая малые предприятия (без микропредприятий), позволило выявить некоторые закономерности и тенденции.

Так, доля респондентов, считающих, что экономическая ситуация в розничной торговле по сравнению с предыдущим кварталом осталась без изменений, увеличилась с 68 до 70%, доля тех, кто отметил ухудшение ситуации, уменьшилась с 19 до 16%.

Индекс предпринимательской уверенности рассчитывается как среднее арифметическое балансов оценок изменения экономического положения в текущем квартале и ожидаемых изменений в следующем квартале, а также фактического уровня складских запасов (последний — с обратным знаком) в процентах. В целом рассчитанный по итогам обследования индекс предпринимательской уверенности (табл. 3), характеризующий деловой климат в розничной торговле, в I квартале 2017 г. сохранил положительное значение и составил 2%, что выше уровня IV квартала 2016 г.

Таблица 2. Оборот розничной торговли РФ торгующих организаций и продажа товаров на розничных рынках и ярмарках в 2016–2017 гг.⁴

Table 2. Retail turnover of the Russian Federation in 2016–2017

	Февраль 2017 г., млрд руб.	% к		Справочно:	
		февралю 2016 г.	январю 2016 г.	февраль 2016 г., % к	
				февралю 2015 г.	январю 2016 г.
Всего	2158,1	97,4	97,7	95,3	98,0
в том числе: оборот розничной торговли торгующих организаций	2015,8	98,0	97,7	96,4	98,1
продажа товаров на розничных рынках и ярмарках	142,3	88,8	97,2	82,6	97,6

Источник: Росстат.

⁴ URL: www.gks.ru.

Таблица 3. Индекс предпринимательской активности в 2013–2017 гг.⁵

Table 3. Index of entrepreneurial activity in 2013–2017

Квартал	Г.				
	2013	2014	2015	2016	2017
I	7	8	8	–2	2
II	8	6	2	2	—
III	8	6	3	2	—
IV	6	3	0	1	—

Источник: составлено авторами на основании данных Росстата.

Основными факторами, повлиявшими на активность организаций розничной торговли в I квартале 2017 г., остаются высокая конкуренция со стороны других организаций розничной торговли и недостаточный платежеспособный спрос. По сравнению с IV кварталом 2016 г. доля руководителей организаций розничной торговли, выделяющих в качестве основного ограничивающего фактора недостаток финансовых средств, снизилась с 32 до 28%, доля респондентов, считающих основным фактором высокий уровень налогов, снизился с 49 до 46%⁶ (табл. 4).

Баланс оценок изменения значения показателя «экономическая активность» определяется как разность долей респондентов, отметивших улучшение и ухудшение показателя по сравнению с предыдущим кварталом. При этом тенденции развития экономики предпринимателями представлены показателем «перспективы изменений», который рассчитывается на основании компонентов: «индекса предпринимательской уверенности» и «прогноза, сделанного в предыдущем квартале» (табл. 5).

Существенная пространственная дифференциация экономики проявляется в большой разнице доходов населения наиболее и наименее развитых реги-

онов — в 60 раз по показателю валового регионального продукта (ВРП) на душу населения и в 150 раз по объему инвестиций [5]. Современное финансовое состояние субъектов Федерации и в еще большей степени муниципалитетов (в лице органов местного самоуправления) практически исключает даже проработку серьезных проектов развития, если они не предусматривают внешней

Таблица 4. Факторы, ограничивающие развитие розничной торговли в России в 2006–2017 гг.

Table 4. Factors limiting the development of retail trade in Russia in 2006–2017

Фактор	Г.	Квартал			
		I	II	III	IV
Недостаточный платежеспособный спрос	2006	51	54	52	53
	2007	49	49	49	49
	2008	43	43	43	46
	2009	56	55	57	57
	2010	56	55	53	54
	2011	52	54	50	51
	2012	48	49	47	48
	2013	48	47	47	48
	2014	48	47	47	48
	2015	53	54	55	55
	2016	56	57	58	57
	2017	55	—	—	—
Недостаток финансовых средств	2006	46	46	46	45
	2007	42	43	43	44
	2008	38	37	38	39
	2009	42	40	42	40
	2010	39	39	38	38
	2011	35	38	35	36
	2012	33	33	33	33
	2013	30	31	30	31
	2014	30	29	29	30
	2015	31	32	33	34
	2016	31	32	31	32
	2017	28	—	—	—

⁵ URL: www.gks.ru.

⁶ Там же.

Окончание табл. 4

Фактор	Г.	Квартал			
		I	II	III	IV
Высокий уровень налогов	2006	49	50	49	48
	2007	46	46	46	46
	2008	44	43	43	43
	2009	43	40	40	40
	2010	41	41	40	42
	2011	58	62	63	63
	2012	60	59	58	58
	2013	55	56	56	55
	2014	55	53	53	53
	2015	51	50	51	51
	2016	50	50	50	49
	2017	46	—	—	—
Высокая арендная плата	2006	30	31	30	30
	2007	30	30	31	31
	2008	30	30	30	30
	2009	31	30	30	29
	2010	29	29	28	28
	2011	28	28	28	28
	2012	28	29	28	28
	2013	27	27	27	28
	2014	28	28	28	28
	2015	26	27	27	27
	2016	26	26	27	27
	2017	28	—	—	—
Высокая конкуренция со стороны других организаций розничной торговли	2006	—	—	—	—
	2007	—	—	—	—
	2008	71	73	72	73
	2009	65	60	62	62
	2010	62	65	64	65
	2011	55	57	60	62
	2012	64	65	66	67
	2013	67	68	68	69
	2014	70	70	70	71
	2015	69	69	69	69
	2016	69	70	70	71
	2017	68	—	—	—
Высокие транспортные расходы	2006	31	31	32	32
	2007	30	30	29	31
	2008	29	30	32	31
	2009	26	25	25	24
	2010	25	25	25	24
	2011	25	26	25	26
	2012	25	25	25	25
	2013	27	23	23	24
	2014	25	24	25	25
	2015	24	24	24	24
	2016	23	24	24	24
	2017	21	—	—	—

Таблица 5. Оценка экономической ситуации в РФ предпринимателями в 2013–2017 гг.

Table 5. Assessment of the economic situation in Russia entrepreneurs in 2013–2017

Квартал	Г.				
	2013	2014	2015	2016	2017
I	10	10	6	2	3
II	18	16	5	6	11
III	17	15	8	9	—
IV	16	13	6	3	—

финансовой поддержки со стороны федерального правительства или, в очень редких случаях, крупного бизнеса. Пространственные разрывы не позволяют использовать потенциал имеющейся российской территории. Ликвидация межрегиональных различий требует анализа региональных связей, поэтапного выстраивания стратегии развития отдельных территорий. Эта задача не может быть решена без ведения комплексной экономической политики, позволяющей связать цели развития отдельных регионов с задачами, стоящими перед всей страной.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Оценка динамики оборота розничной торговли свидетельствует о том, что этот показатель в феврале 2017 г. снизился на 2,6% по сравнению с февралем 2016 г. и составил 2 158 млрд руб. В январе 2017 г. оборот розничной торговли также снизился на 2,3% по сравнению с январем 2016 г. и составил 2 205 млрд руб. Анализ структуры розничных продаж в разрезе хозяйствующих субъектов свидетельствует о том, что более высокими темпами развивается торговля торгующих организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность вне рынка. При этом снижается доля субъектов малого и среднего предпринимательства, растет доля индивидуальных предпринимателей при увеличении продаж по крупным предприятиям. В январе 2016 г. оборот розничной торговли на 92,7% формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность вне рынка, доля розничных рынков и ярмарок составила 7,3% (в январе 2015 г. — 91,1% и 8,9%, соответственно).

Изучение общего тренда розничных цен позволяет сделать вывод о том, что при формировании цен в сфере обращения предприниматели страхуют валютные риски, заранее закладывая их в цены. Так, в январе 2017 г. по сравнению с предыдущим месяцем индекс потребительских цен составил 101%.

Построение эффективного механизма управления невозможно без использования актуальных оценок тенденций экономического развития отрасли на современном этапе. Данные тенденции оказывают непосредственное влияние на конъюнктуру потребительского рынка.

Список литературы

1. Баскаков В. А., Красильникова Е. А. FMCG-рынок: двухлетние последствия эмбарго // Вестник Академии. 2016. №3. С. 46–49.
2. Красильникова Е. А. Особенности развития торговых организаций в регионах с учетом проблем и тенденций экономического развития страны // Торгово-экономический журнал. 2015. Т. 2. №4. С. 233–246.
3. Красильникова Е. А., Карпова Е. В. Социально-экономические тенденции развития России на современном этапе // Современные тенденции и перспективы развития торговой отрасли РФ: коллективная монография. Уфа: АЭТЕРНА, 2016. — 210 с.
4. Красильникова Е. А. Франчайзинг: новые правила игры в условиях экономического кризиса // Развитие российской торговли в современных условиях: Сборник научных трудов кафедры Коммерции и торгового дела. М: МФПУ «Синергия», 2015. С. 60–69.
5. Чернухина Г. Н., Красильникова Е. А. Роль торгового предпринимательства в социально-экономическом развитии страны // Материалы международной научно-практической конференции. VIII Найденовские чтения. Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2016. С. 67–69.
6. Чернухина Г. Н., Красильникова Е. А. Современные тенденции развития торговли как фактор принятия управленческих решений в условиях жесткой конкуренции // Вестник Академии. 2016. №3. С. 49–58.
7. Чернухина Г. Н. Реализация стратегии импортозамещения в контексте факторной теории // Вестник Академии. 2015. №2. С. 166–170.
8. Чернухина Г. Н., Чернухин А. М. Реализация стратегии импортозамещения в сфере агропромышленного комплекса // VII Найденовские чтения. Материалы международной научно-практической конференции «Стратегия импортозамещения». Сб. науч. ст. преподавателей, аспирантов и студентов М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2015. С. 11–13.
9. Официальный сайт Росстата [Электронный ресурс]. URL: www.gks.ru.

References

1. Baskakov V. A., Krasnikova E. A. *FMCG-rynok: dvuhletnie posledstviya Embargo* [FMCG Market: Two-Year Effects of the Embargo]. *Vestnik Akademii*, 2016, no. 3, pp. 46–49.
2. Chernuhina G. N. *Realizaciya strategii importozameshcheniya v kontekste faktornoy teorii* [The implementation of the import substitution strategy in the context of factor theory]. *Vestnik Akademii*, 2015, no 2, pp. 166–170.
3. Chernuhina G. N., Chernuhin A. M. *Realizaciya strategii importozameshcheniya v sfere agropromyshlennogo kompleksa* [Implementation of the strategy of import substitution in the agro-industrial complex]. *VII Najdenovskie chtenija. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Strategija importozameshhenija»* [Materials of international scientific-practical conference. VIII Najdenovski reading]. Moscow Academy of entrepreneurship under Government of Moscow. Moscow, Publishing house «Research library», 2015, pp. 11–13.
4. Chernuhina G. N., Krasnikova E. A. *Sovremennye tendencii razvitiya trgovly kak factor prinyatiya upravlencheskih resheniy v usloviyah zheskoy konkurencii*. [Modern tendencies of development of trade as a factor of managerial decision-making in tough competition]. *Vestnik Akademii*, 2016, no. 3, pp. 49–58.

5. Chernuhina G. N., Krasilnikova E. A. *Rol torgovogo predprinimatelstva v socialno-ekonomicheskom razvitii strany*. [The role of trade and entrepreneurship in socio-economic development of the country]. VII Najdenovskie chtenija. *Materijal mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Strategija importozameshhenija»*. [Materials of international scientific-practical conference. VIII Najdenovski reading]. Moscow Academy of entrepreneurship under Government of Moscow. Moscow, Research library Publ., 2016, pp. 67–69.
6. Krasilnikova E. A. *Franchising: novye pravila igry v usloviyah ekonomicheskogo krizisa* [Franchising: the new rules of the game in the economic crisis]. *Razvitie rossijskoj trgovli v sovremennyh usloviyah: Sbornik nauchnyh trudov kafedry Kommercii i torgovogo dela*. [The development of Russian trade in modern conditions: Collection of scientific works of the Department of Commerce and trade business]. Moscow, Synergy, 2015, pp. 60–69.
7. Krasilnikova E. A. *Osobennosti razvitiya torgovyh organizacij v regionah s uchetom problem i tendencij ekonomicheskogo razvitiya strany* [Special Aspects of Trading Company Development in Russian Regions in the Context of Problems and Trends of the Country's Economic Development]. *Torgovo-ekonomicheskij zhurnal*, 2015, no 4, pp. 233–246.
8. Krasilnikova E. A., Karpova E. V. *Socialno-ekonomicheskie tendencii razvitiia Rossii na sovremennom etape*. [Socio-economic development trends in Russia at the present stage]. *Sovremennye tendencii i perspektivy razvitiia torgovoj otrasli RF: kollektivnaja monografija*. [Modern tendencies and prospects of development of trade sector in Russia]. Ufa, AETERNA, 2016, pp. 3–63.
9. Available at: www.gks.ru.

G. Chernuhina, University «Synergy», Moscow, Russia, gg1604@mail.ru

E. Krasilnikova, University «Synergy», Moscow, Russia, elena2015kr@mail.ru

Influence of current trends of development of retail on change of the conjuncture of the consumer market

The article analyzes the dynamics of the main indicators of the development of trade, including retail trade, its structure, commodity resources, the consumer price index. There is the estimation of business activity and the current situation of the industry. Make informed managerial decisions, especially in times of intense competition, can only be based on general economic trends that are identified as a result of a study presented by the authors. The authors assess the influence of the revealed trends on the changes in conjuncture of the consumer market.

Keywords: volume of sales, the consumer price index, business activity in the trade management solutions, conjuncture of the consumer market.

About authors:

G. Chernuhina, c. e. s., *docent*;

E. Krasilnikova, c. e. s., *docent*

For citation:

Chernuhina G., Krasilnikova E. Influence of current trends of development of retail on change of the conjuncture of the consumer market. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 2 (62), pp. 64–71 (in Russian, abstr. in English).

Арефин А. В., Университет «Синергия», г. Москва, stulcberg45@mail.ru

Конкурентное позиционирование риелторских компаний на рынке недвижимости г. Москвы

В статье исследуется проблематика конкурентного позиционирования риелторских агентств города Москвы в 2016 г. На основе исследования конкурентных позиций определяются тактики и стратегии конкурентного поведения анализируемых компаний. В качестве вывода приводится четкое распределение конкурентных позиций анализируемых агентств с рекомендациями дальнейшего исследования данной проблематики.

Ключевые слова: аренда, недвижимость, конкурентное позиционирование, тактики конкурентного поведения, стратегии конкурентного поведения.

Введение

Одной из существенных особенностей рынка недвижимости г. Москвы и России в целом, наряду с его стабильностью и умеренными уровнями доходности, является высокая конкуренция среди риелторских компаний. Расширение территории столицы в 2011–2012 гг., а также постоянный спрос на качественную жилую и коммерческую недвижимость способствовали расширению рынка недвижимости. Все это также способствовало усилению конкурентных отношений в сфере недвижимости среди риелторских компаний, и как следствие, повышению актуальности обзора и анализа конкурентного позиционирования данных компаний. Под влиянием конкуренции, как известно, повышается качество и количество предлагаемых компаниями коммерческих и жилых площадей. Российские риелторские компании для поддержания выгодных конкурентных позиций вынуждены постоянно приспосабливаться к рынку и в соответствии с этим постоянно изменять свои тактику и стратегию для занятия наиболее выгодных позиций. Так, поведение риелторских компаний при попытке достичь наиболее выгодной конкурентной позиции проявляется через разработку так-

тик конкурентного позиционирования, а также через оценку конкурентоспособности потенциального конкурента. В связи с этим оценка и анализ конкурентных позиций риелторских компаний становятся все более актуальными.

В свою очередь, анализ стратегии и тактики поведения риелторских агентств на рынке недвижимости Москвы также является актуальным, поскольку анализ только конкурентного позиционирования компаний не дает полного обзора деятельности компаний. Тем самым определение используемых компаниями тактик и стратегий ведения арендной деятельности на рынке Москвы также является актуальным.

Анализ конкурентного позиционирования риелторских агентств на рынке аренды недвижимости Москвы

Термин «конкурентное позиционирование» на сегодняшний день не имеет широкого распространения в научных публикациях России. Исключения составляют отдельные работы. Наиболее обширную трактовку «конкурентных позиций» дал Ю. Б. Рубин в своей работе «Теория и практика предпринимательской конкуренции». В ней он трак-

товал виды и формы конкурентных действий следующим образом: «Конкурентными являются целенаправленные действия субъектов предпринимательства, направленные против различных представителей своего окружения для обеспечения себе наиболее выгодных конкурентных позиций» [Рубин, 2003; 2005].

Известно, что на всех рынках мира компании могут функционировать в зависимости от занимаемых ими конкурентных позиций. По определению компания, занимающая лидирующую позицию, будет более успешной в ведении деятельности, чем компания, занимающая низкую позицию. Однако следует учесть не только, какую позицию занимает компания, но и какие действия компания применяет для удержания данной позиции.

Мы постараемся это определить на примере рынка аренды недвижимости Москвы, поскольку данный рынок менее других исследован в аспекте конкурентного позиционирования.

В первую очередь необходимо определить, какие конкурентные позиции занима-

ют арендные компании на рынке недвижимости Москвы.

В качестве предмета исследования были взяты следующие компании рынка аренды Москвы: ИНКОМ-Недвижимость, МИЭЛЬ, МИЦ-Недвижимость, БЕСТ-Недвижимость, ЕГСН, МИАН, Домострой, Главмосстрой, Азбука Жилья, Риэл Эстейт, ГК «Домострой», Арсенал Холдинг и НДВ-Недвижимость. Выбор данных компаний аргументируется тем, что они являются наиболее крупными на рынке аренды Москвы и обладают наибольшим влиянием и популярностью.

Так, на основе анализа, проведенного экспертами компании MARC, в 2016 г. предпочтения населения по услугам компаний распределились следующим образом (рис. 1) [DomGo. Рейтинг застройщиков и агентств недвижимости Москвы].

Как видно, наибольшее предпочтение отдается компании ИНКОМ-Недвижимость. Это связано в первую очередь с активной рекламной политикой предприятия.

Для дальнейшего определения конкурентных позиций риелторских агентств следует сгруппировать выше описанные компа-

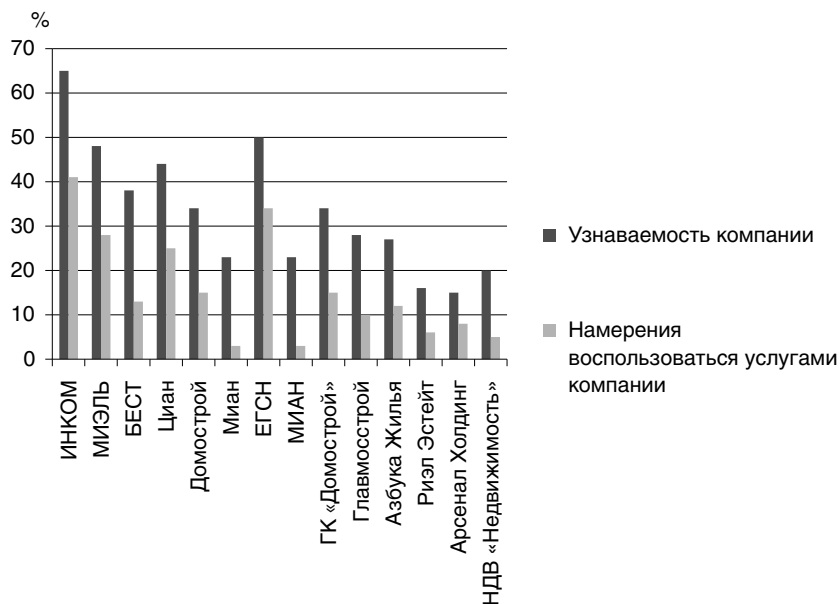


Рис. 1. Узнаваемость предприятия и предпочтения ее услуг на 2016 г.

Fig. 1. Company recognition and preferences of its service in 2016

нии в «Крупные компании» и «Мелкие компании» по сегментам рынка. Так, к крупным компаниям следует относить агентства, чья доля на рынке превышает 5% (рис. 2).

Следует заметить, что для множества крупных агентств недвижимости арендная деятельность является вторичной. В большинстве случаев компании выступают в роли посредника между арендодателем и арендатором. Даже учитывая то, что на рынке аренды Москвы выявляется явный лидер в сегменте аренды жилой и коммерческой недвижимости — ИНКОМ-недвижимость, обладающая 32% долей, основная масса недвижимости сдается в аренду частными лицами.

Группировка компаний по сегментам рынка аренды представлена в табл. 1.

На основе данного распределения можно постараться определить, какие конкурентные позиции занимают вышеописанные компании. Для достижения данной цели проведем SWOT-анализ выделенных нами групп, на основе которого определим конкурентные позиции компаний.

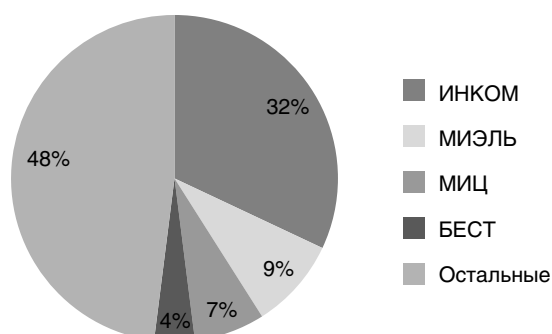


Рис 2. Доля риелторских агентств на рынке аренды недвижимости Москвы в 2016 г.

Fig. 2. Rent agencies share on Moscow real estate market in 2016

Так, на основе анализа крупных компаний, можно построить общий SWOT-анализ по сегментам рынка аренды недвижимости Москвы (табл. 2).

Исходя из SWOT-анализа группы «Крупных» риелторских агентств Москвы, можно выделить следующее. Во-первых, анализируемые компании занимают прочное положение на рынке аренды недвижимости Москвы. Это выражается в анализе деятель-

Таблица 1. Группирование риелторских агентств по сегментам рынка аренды недвижимости г. Москвы

Table 1. Rent agencies grouping by Moscow real estate market segments

Крупные агентства		
Жилая недвижимость	Коммерческая недвижимость	Торговая и складская недвижимость
ИНКОМ-Недвижимость МИЭЛЬ МИЦ-Недвижимость ЕГСН	ИНКОМ-Недвижимость МИЭЛЬ МИЦ-Недвижимость БЕСТ-Недвижимость НДВ-Недвижимость	БЕСТ-Недвижимость МИЭЛЬ
Небольшие агентства		
Жилая недвижимость	Коммерческая недвижимость	Торговая и складская недвижимость
БЕСТ-Недвижимость МИАН24 НДВ-Недвижимость Арсенал Холдинг ГК «Домострой» Азбука Жилья	Арсенал Холдинг Азбука Жилья	—

Таблица 2. SWOT-анализ «Крупных» риелторских агентств Москвы

Table 2. SWOT analysis of «Big» rent agencies of Moscow

Сильные стороны	Слабые стороны
Многолетний опыт компаний Развитая сеть агентств в Москве и МО Качественный интернет-сайт компаний Разработка инновационных систем оценки недвижимости Взаимодействие с девелоперскими компаниями Быстрая адаптация под возникающие изменения	Большое количество малоквалифицированного персонала Большая текучесть кадров Отсутствие офисов в других городах Российской Федерации
Возможности	Угрозы
Дальнейшее развитие рынка аренды недвижимости Расширение влияния на другие города Российской Федерации Рост потребительской способности населения Рост цен на недвижимость Оптимизация используемых технологий и избавление от старых	Законодательные изменения Конкуренция со стороны западных предприятий Появление на рынке более сильного участника Экономическая нестабильность

ности и истории компаний. Все анализируемые компании имеют многолетний опыт риелторской деятельности на рынке Москвы, в ходе которой завоевали хорошую репутацию среди клиентов компании. Широкая развитая сеть позволяет компаниям предоставлять услуги клиентам в более короткие сроки. В свою очередь, многолетний опыт компаний повлиял на разработку компаниями инновационных технологий и методов оценки и аренды недвижимости, которые позволяют компаниям быстро адаптироваться к разным изменениям рынка.

Данное положение компаний предоставляет им возможности для дальнейшего развития и расширения своей деятельности на другие сегменты рынка, а также для развития их деятельности в других городах Российской Федерации.

Кроме того, стоит отметить, что у анализируемых компаний присутствуют отрицательные стороны. Так, к главной отрицательной стороне компаний следует отнести большую текучесть кадров. Данная особенность анализируемых компаний является следствием недостаточного наличия у компаний нужного количества высококвали-

фицированного персонала, что, в свою очередь, приводит к низкому качеству предоставляемых клиенту услуг.

Наличие внешних угроз также может сильно повлиять как на деятельность компаний, так и на их положение на рынке. На данный момент к наиболее значимым угрозам следует относить изменения в законодательстве, а также непредвиденные экономические изменения. Оба данных фактора по отдельности или в совокупности способны сильно повлиять на деятельность компании в целом. Так, изменение в экономическом положении может повлиять как на доходность компании, так и на стоимость оказываемых ею услуг, что, в свою очередь, может снизить количество привлекаемых клиентов.

Однако анализ только группы «крупных» агентств Москвы не позволяет в полной мере определить занимаемые ими конкурентные позиции. Поэтому для дальнейшего определения необходимо также проанализировать и группу «небольших» риелторских агентств Москвы (табл. 3).

Анализ показывает, что исследуемые компании находятся под некоторым дав-

Таблица 3. SWOT-анализ «небольших» риелторских агентств Москвы

Table 3. SWOT analysis of «small» rent agencies of Moscow

Сильные стороны	Слабые стороны
Многолетний опыт компаний Широкая сеть агентств в Москве и МО Взаимодействие с девелоперскими компаниями Ведение арендной деятельности во всех сегментах рынка недвижимости Развитие новых технологий аренды недвижимости	Большая текучесть кадров компаний Низкая квалифицированность персонала компании Негативная репутация компаний на рынке аренды недвижимости
Возможности	Угрозы
Улучшение качества предоставляемых компаний услуг Оптимизация используемых технологий и разработка новых Повышение квалификации персонала Расширение деятельности на территории Российской Федерации Рост цен на недвижимость Рост потребительской способности населения	Ухудшение репутации компании Законодательные и экономические изменения «Выдавливание» компаний с рынка аренды недвижимости

лением со стороны «крупных компаний». Это в первую очередь выражается в отсутствии у компаний высококвалифицированного персонала, что, в свою очередь, делает плохими репутации компаний. Большое число высококвалифицированного персонала уходит в более крупные компании, что, в свою очередь, приводит к предоставлению компаниями населению менее качественных услуг.

Следует также заметить, что, во-первых, компании не располагают широкой сетью офисов ни в Москве, ни в пригородах, что делает невозможным для клиентов активное пользование услугами компании. Также следует обратить внимание, что у множества анализируемых компаний отсутствует качественный интернет-сайт, что также приводит к трудностям во взаимодействии с компаниями.

Однако у «небольших» компаний есть свои преимущества, к которым можно отнести взаимодействие компаний с девелоперскими организациями, а также функционирование в сферах, не связанных с арендной деятельностью. Первое позволяет компаниям расширять свою сферу

влияния на новые районы города, тем самым привлекая больше клиентов. Ко второй особенности «небольших» риелторских агентств относится функционирование компаний в сферах, не связанных или косвенно связанных с арендной деятельностью. Так, часть анализируемых компаний ведет деятельность в сфере телекоммуникаций. Данная особенность положительно влияет на фактор популярности и узнаваемости компании, которая ведет деятельность в сфере телекоммуникации посредством предоставления рекламы.

Исходя из этого, выделим, что группа «небольших» агентств находится под явным давлением группы «крупных» агентств. Это не дает агентствам возможности привлечь больше клиентов, а также расширить свое влияние на другие сегменты рынка. Таким образом, группа «небольших» агентств занимает более низкие конкурентные позиции. Однако для дальнейшего анализа конкурентных позиций выбранных компаний необходимо провести БКГ-анализ по данным компаниям. Однако стоит заранее отметить, что для проведения БКГ-анализа необходимо знать показатель темпа роста

рынка недвижимости. Так, согласно проведенному исследованию ГК «ИРН» по итогам 2016 г. темп роста рынка недвижимости составил в среднем 15% [ГК «ИРН». Обзор рынка аренды недвижимости по итогам 2016].

Доли риелторских компаний на рынке аренды недвижимости Москвы в 2016 г. были определены ранее. На основе данной информации можно рассчитать относительную долю в сегменте продаж компаний (табл. 4).

На основе проведенных расчетов построим матрицу БКГ (табл. 5).

Основываясь на матрице, можно вывести, что на рынке аренды Москвы наибольшим спросом пользуются компании «ИНКОМ-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недви-

жимость» и «МИЦ-Недвижимость». Справедливым будет вывод, что данные компании являются лидерами рынка и занимают доминирующие позиции на рынке.

Однако, как видно из матрицы, компания «ИНКОМ-Недвижимость» является явным лидером на рынке, обладая долей в 32% и также занимая доминирующую позицию на рынке. Данное положение выражается в наибольшем влиянии на рынке и наибольшем покрытии рынка. Как отмечалось ранее, компания «ИНКОМ-Недвижимость» в сравнении с ближайшими конкурентами имеет наибольшую сеть офисов по Москве, наибольшее число персонала, предоставляет более качественные услуги клиентам, а также является наиболее предпочитаемой компанией среди клиентов.

Таблица 4. Определение относительной доли ведущих риелторских агентств Москвы

Table 4. Moscow top rent agencies relative share determination

Риелторская фирма	Доля компании, %	Доля конкурента, %	Относительная доля	Доля для матрицы
ИНКОМ	32	9	3,6	Высокая
БЕСТ	4	7	0,57	Низкая
МИЭЛЬ	9	32	0,28	Низкая
МИЦ	7	4	1,75	Высокая
ЕГСН	5	7	0,71	Низкая
МИАН	2	4	0,5	Низкая

Таблица 5. Матрица БКГ риелторских агентств Москвы

Table 5. Rent agencies GCG matrix of Moscow

		Компания	Доля, %	Компания	Доля, %
Темп роста рынка	Высокий	Трудные дети		Звезды	
		БЕСТ	4	ИНКОМ	32
		ЕГСН	5	МИЦ	7
		МИАН	2		
		МИЭЛЬ	9		
	Низкий	Собаки		Дойные коровы	
	Низкая			Высокая	
Относительная доля рынка					

В свою очередь, компании «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость» и «ЕГСН», не находясь на лидирующих позициях, также не занимают подчиненные позиции. Данные компании в большинстве своем, занимая в среднем более 5% рынка каждая, занимают устойчивые конкурентные позиции на рынке. Данные позиции выражаются в отсутствии сильного влияния со стороны лидера рынка, что, в свою очередь, позволяет компаниям при возможности расширять сферу своего влияния.

Однако остаются нерешенными вопросы, какие конкурентные позиции занимает группа «небольших» компаний и в чем данные позиции выражаются?

Так, к одной из «небольших» компаний относится «МИАН-Недвижимость». Данная компания, обладая 2% долей на рынке аренды недвижимости, также занимает устойчивую позицию на рынке аренды недвижимости. Несмотря на то что компания имеет небольшое влияние на московском рынке аренды, все же она обладает достаточно обширной сетью офисов по Москве, предоставляет услуги умеренного качества и пользуется значительным спросом.

Но такие анализируемые компании, как Азбука Жилья, ГК «Домострой» и Арсенал Холдинг, обладая низким влиянием на рынке аренды недвижимости, небольшой сетью офисов в Москве, а также не пользуясь большим спросом у населения, вынуждены занимать подчиненные конкурентные позиции. Данная ситуация в первую очередь выражается в малых показателях продаж компании и низком качестве оказываемых услуг. Эти компании на данный момент не способны занять более выгодные конкурентные позиции, поскольку находятся под сильным влиянием более сильных конкурентов.

Однако после выяснения, какие позиции занимают компании, остается нерешенным вопрос, какие тактики используют данные компании для удержания имеющихся или занятия новых позиций?

Анализ применяемых риелторскими агентствами стратегий и тактик поведения при ведении арендной деятельности на рынке недвижимости Москвы

В первую очередь необходимо кратко пояснить, что подразумевается под «конкурентными тактиками» и какие тактики существуют в современности.

Наиболее значимыми работами по тактикам конкурентного поведения являются работы Ю. Б. Рубина. В его работах «Стратегии конкурентного поведения» и «Стратегии и тактики конкурентного подведения» подробно описывается понятие «тактик конкурентного подведения».

Так, согласно работам Ю. Б. Рубина под «тактикой конкурентного поведения» понимается система моделей и соответствующих им приемов конкурентного подведения, которые избирают и практически применяют субъекты бизнеса при повседневном противостоянии соперникам. С помощью данных тактик субъекты реализуют выработанную стратегию поведения [Рубин, 2007]. В целом можно сказать, что тактики и стратегии конкурентного поведения в бизнесе имеют общие корни с тактиками и стратегиями в военном деле.

Также в работе выделяются задачи тактик конкурентного поведения. Данные задачи формально можно приравнять к видам «тактик конкурентного поведения», поскольку данные задачи являются общепринятыми для всех субъектов бизнеса и на практике играют большую роль в конкурентном поведении субъекта.

На сегодняшний день к видам «тактик конкурентного поведения» относят [Рубин, 2007]:

- занятие или захват выгодных конкурентных позиций;
- удерживание выгодных конкурентных позиций;
- усиление деструктивного характера конкурентного потенциала и его использование во время выдвижения угроз;

- усиление конструктивного характера конкурентного потенциала и его использование во время продвижения бизнес-идей;

- демонстрация своей конкурентной силы и по возможности конкурентной слабости соперников;

- вхождение в желаемые бизнес-союзы, альянсы, коалиции и т. п.;

- приобретение и накопление опыта конкурентного взаимодействия для последующего его применения против соперников.

Как видно, на сегодняшний день виды «тактик конкурентного подведения» носят разнообразный характер — от простого занятия выгодных конкурентных позиций и их последующего удержания до вхождения в союзы и избавления от более сильного соперника.

Определив, какие существуют тактики конкурентного поведения, постараемся определить, какие тактики применяются анализируемыми нами компаниями, и в чем выражаются данные тактики.

Для этого подойдет использование анализа конкурентных преимуществ по методу М. Портера. Однако сразу отметим, что в данном случае не будем анализировать компании по отдельности. Напротив, анализ будет проводиться согласно ранее определенным конкурентным позициям компаний.

Так, компания «ИНКОМ-Недвижимость» согласно своему маркетинговому плану провела собственный анализ конкурентных преимуществ компании. Результаты данного анализа выглядят следующим образом.

Компания придерживается стратегии дифференциации и тактики лидерства на рынке недвижимости Москвы. Данная стратегия выражается в придании услугам компании специфических черт, отличающихся от услуг фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества клиентов. Для данной стратегии характерно следующее:

- уровень сервиса не зависит от суммы предполагаемой сделки: внимательное отношение и профессионализм специалисты

агентства проявляют как в отношении желающих арендовать дешевые квартиры, так и в отношении интересующихся элитной недвижимостью за счет того, что база квартир компании содержит большое разнообразие предлагаемых объектов;

- уникальность специфических услуг, например услуг оценки недвижимости;

- в число клиентов компании помимо обычных клиентов также входят крупные банки, финансовые организации, страховые компании и государственные предприятия.

В целом согласно проведенному компанией анализу «ИНКОМ-Недвижимость» заслуженно занимает лидирующую позицию на рынке. Это обусловлено высоким качеством оказываемых услуг, взаимодействием с девелоперскими компаниями и крупными инвестициями в строительство. При этом, как отмечает сама компания, четкое следование тенденциям рынка, максимальный учет требований клиентов и инновационные технологии дают компании «ИНКОМ-Недвижимость» возможность для дальнейшего развития.

В отличие от лидирующей компании, группа компаний, занимающих устойчивые конкурентные позиции, в целом применяет схожую модель поведения. Напомним, что к таким компаниям нами были отнесены «МИАН-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость» и «ЕГСН». Такое распределение, как было сказано ранее, вызвано тем, что данные компании также являются сильными участниками рынка, с большим опытом ведения арендной деятельности, что, в свою очередь, позволяет компаниям не бояться ликвидации или выхода из рынка в ближайшее время.

Также следует обратить внимание, что анализируемая группа устойчивых компаний придерживается стратегии простого обособления от конкурентов. Данная стратегия выражается в следующем:

- сосредоточение деятельности компаний на уже контролируемых частях рынка;

- сравнительно низкая стабильность деловых отношений с клиентами в сравнении с лидером рынка;
- сравнительно низкая технологическая возможность компаний в сравнении с лидером рынка;
- высокая возможность быстрого проникновения в новые области рынка с целью занятия более выгодных конкурентных позиций.

К используемым компаниями тактикам также можно отнести тактику удерживания выгодных конкурентных позиций и тактику конструктивного характера конкурентного потенциала и его использование во время продвижения бизнес-идей. Первая тактика, как отмечалось ранее, выражается в удержании компаниями нынешних конкурентных позиций, а также недопущении появления более сильного конкурента на контролируемых частях рынка. Вторая тактика выражается в постоянном улучшении используемых методик и технологий аренды недвижимости, что, в свою очередь, позволяет компаниям предоставлять более качественные услуги в более короткие сроки.

Результаты показывают, что анализируемая группа компаний занимает устойчивые конкурентные позиции. Так, занимаемые компаниями позиции обуславливаются умеренным уровнем оказываемых услуг, взаимодействием с девелоперскими компаниями, учетом требований клиентов и постоянными модернизациями используемых методов и технологий аренды недвижимости. При этом отсутствие сильной угрозы со стороны более мелких компаний и потенциальная сила анализируемых компаний позволяют им при возможности охватить новые части рынка недвижимости Москвы, тем самым заняв более выгодные конкурентные позиции.

Также необходимо обратить внимание на ранее анализируемую группу «небольших» компаний, занимающих подчиненные конкурентные позиции. К таким компаниям нами были отнесены: «Азбука Жилья», ГК «Домострой» и «Арсенал Холдинг».

Данное распределение, как было отмечено ранее, вызвано тем, что данные компании обладают малой долей на рынке аренды недвижимости, близкой к нулю. Данные компании находятся в своеобразной зависимости от действий таких более крупных конкурентов, как «ИНКОМ» или «МИЭЛЬ».

Однако следует определить, какие стратегии и тактики применяют данные компании для улучшения своего конкурентного положения. Отметим, что в данном случае это сложно определить в силу отсутствия полной информации о деятельности данных компаний. Мы попытаемся сделать это, исходя из общедоступной информации о деятельности компаний.

В качестве предпочтительной стратегии небольших компаний можно выделить стратегию обособления в рыночной нише. В отличие от стратегии лидерства в нише, данная стратегия направлена на изоляцию или отстранение бизнеса от потенциальных конкурентов. Как же данная стратегия проявляется у анализируемых нами небольших компаний?

Во-первых, следует обратить внимание, что данные компании в отличие от крупных или средних не ведут свою деятельность на обширной территории московского рынка недвижимости. Так, ГК «Домострой» концентрирует свою арендную деятельность в районе округа Мытищи. Компания «Азбука Жилья» ведет свою арендную деятельность также на окраинах Москвы, однако арендная деятельность за пределами Москвы не слишком активна. Компания «Арсенал холдинг» концентрирует свою арендную деятельность в Юго-Восточном округе Москвы, однако ее арендная деятельность не простирается в ЦАО и за пределы Москвы.

Во-вторых, данная стратегия также проявляется в том, что анализируемые компании стараются не взаимодействовать с компаниями-конкурентами. Так, среди компаний-партнеров у анализируемых компаний присутствуют: крупные финансовые организации, девелоперские агентства, инвестиционные

агентства, строительные организации. Однако к перечисленным организациям не относятся ранее проанализированные крупные и средние риелторские агентства. Это означает, что анализируемая группа «небольших» риелторских компаний не готова взаимодействовать с другими компаниями по вопросу как модернизации или разработки новых методов и техник аренды недвижимости, так и по другим критичным вопросам.

Таким образом, основываясь на анализе стратегии группы «небольших» риелторских агентств, можно вывести предпочитаемую компаниями тактику. К такой тактике справедливо отнести тактику обороны. Она направлена прежде всего на удержание занимаемых территорий рынка недвижимости. Поскольку на данный момент эти компании не способны расширить свою деятельность и занять более выгодные конкурентные позиции, компании стараются максимально укрепить свои позиции с целью избежать ухода с рынка недвижимости Москвы.

Заключение

На основе проведенного анализа конкурентных позиций риелторских агентств получены следующие результаты. Во-первых, были определенные конкурентные позиции как «крупных», так и «небольших» риелторских агентств Москвы. По результатам анализа компании распределились следующим образом:

- доминирующая конкурентная позиция — «ИНКОМ-Недвижимость»;
- устойчивая конкурентная позиция — «МИАН-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость», «ЕГСН»;
- подчиненная конкурентная позиция — «Азбука Жилья», ГК «Домострой», «Арсенал Холдинг».

В основу данного распределения легли как показатели рыночных долей компаний, так и SWOT- и БКГ-анализ. На основе анализа было выяснено, что на сегодняшний

день большую часть рынка аренды недвижимости Москвы контролирует компания «ИНКОМ-Недвижимость». Однако компании «МИЭЛЬ-недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость» и «ЕГСН» также являются сильными игроками на рынке аренды недвижимости Москвы, поскольку предоставляют схожие по качеству услуги в сравнении с лидером рынка.

Во-вторых, были определены стратегии и тактики, используемые компаниями на занимаемых конкурентных позициях. Однако, как отмечалось ранее, анализ проводился не по компаниям по отдельности, а на основе их конкурентного позиционирования. Приведем результаты анализа.

- Компания «ИНКОМ-недвижимость», занимая доминирующую конкурентную позицию, в процессе арендной деятельности придерживается использования стратегии дифференциации и тактики лидерства на рынке недвижимости Москвы. Данная стратегия выражается в придании услугам компании специфических черт, отличающихся от услуг фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества клиентов.

- Компании «МИАН-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость» и «ЕГСН», занимая устойчивые конкурентные позиции в процессе арендной деятельности, придерживаются использования стратегии простого обособления от конкурентов и тактик удерживания выгодных конкурентных позиций и тактики конструктивного характера конкурентного потенциала и его использования во время продвижения бизнес-идей. Это выражается в умеренном уровне оказываемых услуг по сравнению с лидером рынка, взаимодействием с девелоперскими компаниями, учете требований клиентов и постоянных модернизациях используемых методов и технологий аренды недвижимости.

- Компании «Азбука Жилья», «ГК «Домострой» и «Арсенал Холдинг», занимая подчиненные конкурентные позиции, в процес-

се арендной деятельности придерживаются использования стратегии обособления в рыночной нише и тактики обороны. Это выражается в изоляции от потенциальных более сильных конкурентов в процессе арендной деятельности, а также в обороне и удержании занимаемых конкурентных позиций и занимаемых территорий.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что на рынке аренды недвижимости Москвы есть четкое распределение конкурентных позиций как крупных, так и небольших риелторских агентств. Результаты данного анализа способны помочь компаниям выстроить или изменить свое конкурентное поведение в отношении крупных или новых конкурентов рынка.

Однако для более подробного построения конкурентного поведения компаний необходимо дальнейшее исследование как конкурентных позиций компаний, так и используемых ими тактик и стратегий поведения.

Список литературы

1. ГК «ИРН». Обзор рынка аренды недвижимости по итогам 2016. URL: <http://www.irn.ru>.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. №3. С. 88–92.
4. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. М.: Маркет ДС, 2003.
5. DomGo. Рейтинг застройщиков и агентств недвижимости Москвы. URL: <http://domgo.ru>.

References

1. CG «IRN». Obzor rynka arendy nedvizhimosti po itogam 2016 [Real estate rental market review of 2016]. Available at: <http://www.irn.ru>.
2. DomGo. Reiting zastroishchikov i agentstv nedvizhimosti Moskvy [Real estate developers and agencies rating in Moscow]. Available at: <http://domgo.ru>.
3. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
4. Rubin Y. B. *Teoriya i praktika predprinimatel'skoi konkurentsii: Uchebnik* [The theory and practice of business competition]. Moscow, Market DS Publ., 2003.
5. Rubin Y. B. *Strategii i taktiki konkurentnogo povedeniya* [Competitive behavior: strategy and tactics]. *Journal of Modern Competition*, 2007, no. 3, pp. 88–92.

A. Arefin, Synergy University, Moscow, Russia, stulcberg45@mail.ru

Competitive positioning of real estate companies on Moscow real estate market

The article discusses the competitive positioning of Moscow real estate rent companies. To clearly identify competitive positioning of Moscow rent companies' number of goals has been set. First goal of the article is to determine the companies' competitive positions and to analyze them. To achieve this goal number of tasks has been set. First task was to determine and clarify term «competitive positioning» itself. Second task was to determine top Moscow rent companies' that operating on real estate market. Final task of this goal is to clearly identify Moscow rent companies' competitive position. Second goal of the article is to determine companies' competitive strategy and tactic, and to compare them with companies' competitive positioning. To achieve this goal number of tasks also has been set. First task is to determine how many competitive tactics and strategies exist today. Second task is to determine which competitive tactic and strategy the Moscow rent companies' uses. Final task is to compare competitive position with competitive strategy and tactic, to clearly identify competitive positioning of Moscow rent companies. Clear allocation of companies' competitive position and competitive tactics and strategies used by this companies' made at the end of the article. Proposal for further research of this problem also made at the end of the article.

Keywords: rent, real estate, competitive positioning, competitive strategy, competitive tactics.

About author: A. Arefin, Graduated Student

For citation: Arefin A. Competitive positioning of real estate companies on Moscow real estate market. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 11, no. 2 (62), pp. 72–82 (in Russian, abstr. in English).

Селиверстов Д. А., аспирант кафедры прикладной экономики Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, г. Москва, DENIS_FP@mail.ru

Эффект входа авиакомпаний-дискаунтеров на рынок гражданских перевозок

Авиакомпании-дискаунтеры активными темпами расширяют свое присутствие на рынке воздушных перевозок в большинстве стран мира. Однако в российской научной литературе феномену низкотарифных перевозок уделено незначительное внимание. Для понимания роли и влияния бюджетных авиакомпаний на развитие отрасли гражданских перевозок в статье проводится сравнительный анализ эффекта входа лоукостеров и сетевых авиакомпаний в контексте влияния на цену (доходную ставку) и спрос на примере рынка воздушных перевозок США.

Ключевые слова: рынок авиаперевозок, лоукостеры, сетевые авиакомпании, структура рынка, конкуренция, эффект входа, панельные данные.

Введение

В соответствии с теорией отраслевых рынков вход на рынок имеет важное значение для развития конкуренции. Согласно модели Курно, вход новых фирм приводит к ограничению рыночной власти, увеличению совокупного выпуска и сокращению равновесной цены. Помимо этого, вход может сопровождаться появлением новых технологий и инноваций. Такой инновационный вход имеет место, когда входящая фирма находит новые способы удовлетворения спроса потребителей или производит определенную продукцию, используя для этого меньше ресурсов. Как результат, рынок может перейти в новое состояние равновесия [6].

Отрасль воздушных перевозок США является отличным примером, позволяющим показать влияние входа на ключевые параметры рынка. С одной стороны, благодаря либерализации рынка воздушных перевозок США в 1978 г. у авиакомпаний появилась возможность свободного проникновения на новые рынки, что привело к активизации уровня конкуренции, снижению

цен, сокращению избыточных мощностей и повышению качества предоставляемых услуг [15]. С другой стороны, процесс дерегулирования авиаперевозок способствовал появлению авиакомпаний-дискаунтеров, которые в значительной степени изменили ландшафт конкуренции в отрасли. Новая бизнес-модель лоукостеров бросила вызов традиционной модели авиаперевозок, а различные формы инновационного входа бюджетных авиакомпаний способствовали повышению эффективности функционирования рынка в целом.

Эффект лоукост-модели привлекает внимание научного сообщества и по сей день. Западные экономисты активно исследуют вклад авиакомпаний-дискаунтеров в экономику государства, их роль в развитии конкуренции, а также дальнейшие перспективы функционирования на рынке. К сожалению, в российской научной литературе данной тематике уделено незначительное внимание. Развитие низкотарифных перевозок в России находится на начальной стадии, и для дальнейшего продвижения требуется понимание роли, которую могут сыграть лоукостеры в становлении отрасли.

Цель настоящей статьи — изучение эффекта входа авиакомпаний-дискаунтеров, в том числе в сравнении с сетевыми авиакомпаниями, на примере рынка воздушных перевозок США. Соединенные Штаты Америки являются страной зарождения лоукост-модели, имеют наиболее богатую историю функционирования дискаунтеров на рынке авиаперевозок. В связи с этим опыт США наиболее показателен и в наибольшей степени позволит продемонстрировать эффект низкотарифных перевозок.

Обзор литературы

В научном сообществе заговорили о влиянии авиакомпаний-дискаунтеров на рынок практически сразу после начала процесса либерализации авиаперевозок в США. Грехэм, Каплан и Сибли отмечали, что бюджетные авиакомпании имеют большой потенциал роста, а в результате их появления наблюдается тенденция сокращения издержек в отрасли [8]. Винстон и Коллинз проанализировали влияние входа дискаунтера *People Express* и обнаружили, что проникновение лоукостера на рынок привело к снижению цены в среднем на 34% на 15 маршрутах между 1984 и 1985 гг. [16].

Принимая во внимание активный рост лоукостеров, в 1993 г. Министерство транспорта США ввело понятие «эффект *Southwest*», которое характеризует влияние входа низкотарифного перевозчика на цену и поведение конкурентов. С тех пор данное понятие закрепилось в научной литературе и стало активно использоваться в рамках эмпирических исследований. Среди ученых одними из первых начали оперировать этим термином Беннетт и Краун. В частности, экономисты показали, что при появлении лоукостера *Southwest* на маршруте Окленд — Онтарио средняя цена снизилась на 60%, в то время как пассажиропоток увеличился на 300% [2]. Джоскоу, Верден и Джонсон на основе анализа крупнейших маршрутов с 1985 по 1987 гг. сделали вы-

вод о том, что вход низкотарифного перевозчика приводит к снижению цены в среднем на 9,2% и увеличению пассажиропотока в среднем примерно на 56% [10].

Виндл и Дрезнер проанализировали краткосрочный и долгосрочный эффекты входа дискаунтера *Southwest* на рынок [17]. Результаты исследования показали, что вход лоукостера привел к снижению концентрации рынка в среднем на 25%, снижению цены на маршруте в среднем на 48% и увеличению объема пассажиропотока в среднем на 300%. Дрезнер, Лин и Виндл развили предыдущее исследование благодаря анализу влияния лоукостера *Southwest* на поведение авиакомпаний, функционирующих в аэропорту входа низкотарифного перевозчика, а также на авиаперевозчиков, функционирующих в аэропортах, которые располагаются вблизи аэропорта входа [5]. Оказалось, что лоукостеры обладают значительным потенциалом косвенного влияния на указанные примыкающие аэропорты, что выражается в снижении цены в среднем на 8–45%. Данное исследование продемонстрировало, что реальная выгода для потребителей от присутствия низкотарифного перевозчика гораздо выше по сравнению с ранее преобладающими предположениями. На основе этого исследования Моррисон оценил экономию потребителей при присутствии лоукостера *Southwest* на рынке [12]. Он показал, что благодаря реальной, потенциальной и косвенной конкуренции со стороны указанной авиакомпании совокупная экономия для потребителей составила 12,9 млрд долларов США, из них 3,4 млрд долларов США приходятся на низкие цены лоукостера, а образовавшийся потребительский излишек в 9,5 млрд долларов США является результатом снижения цены другими авиакомпаниями как реакция на конкуренцию со стороны низкотарифного перевозчика.

Важный вклад в изучение эффекта низкотарифных авиаперевозок внесла работа Найды. Ученый доказал, что присутст-

вие лоукостеров коррелируется с высоким уровнем рыночной конкуренции [13]. Экономист пришел к выводу, что присутствие дискаунтеров на рынке приводит к снижению средней цены во всех ценовых сегментах, а также обеспечивает значительное изменение в распределении цен (в том числе и на высококонцентрированных рынках). Найда отметил необходимость проведения политики, направленной на стимулирование функционирования лоукостеров на рынке воздушных перевозок, что будет способствовать повышению уровня конкуренции в отрасли.

Брюкнер, Ли и Сингер провели сравнительный анализ эффекта входа низкотарифных перевозчиков и сетевых авиакомпаний [3]. На основе оценки выборки данных за период 2007–2008 гг. исследователи пришли к выводу о том, что благодаря прямой конкуренции со стороны дискаунтеров тариф на беспересадочных маршрутах снизился в среднем на 34%, а косвенный эффект привел к дополнительному снижению цены в среднем на 20%. Влияние сетевых авиакомпаний на рыночную цену гораздо более скромное: при входе второго сетевого перевозчика на рынок цена снижается в среднем на 5,3%, а проникновение на рынок третьей авиакомпании практически не влияет на изменение цены.

Отдельное внимание в научной литературе уделено вопросу реакции укоренившихся фирм на вход низкотарифных перевозчиков на рынок. В частности, Лин, Дрезнер и Виндл отметили, что фирмы-старожилы не реагируют более агрессивно в ответ на вход небольших авиакомпаний-дискаунтеров [11]. Фирмы-старожилы склонны проводить политику резкого снижения цены в отношении крупных авиакомпаний-новичков с более высокими издержками. Ито и Ли проанализировали реакцию сетевых авиакомпаний в ответ на организацию лоукостерами полетов из хабов, где функционируют сетевые перевозчики (на основе выборки данных с 1991 по 2002 гг.) [9].

Результаты исследования показали, что агрессивная политика ценообразования является скорее исключением, а не правилом. Фирмы-старожилы подстраивают свои цены под тарифы лоукостеров, но очень редко применяют тактику грабительского ценообразования. Экономисты также не обнаружили взаимосвязи между изменением сетевыми авиакомпаниями цены и объема провозимых емкостей и повышением вероятности выхода новичка с рынка. К схожим выводам пришли Бамбергер и Карлтон. Исследователи не нашли эмпирического подтверждения применения сетевыми авиакомпаниями политики грабительского ценообразования в ответ на вход бюджетных перевозчиков [1].

Однако недавно опубликованная статья Гулсби и Сиверсона в некотором смысле изменила традиционное представление о реакции старожилов на вход лоукостеров [7]. Исследование показало, что фирмы-старожилы значительно снижают цены в ответ на угрозу входа дискаунтера *Southwest* на рынок. Экономисты заметили, что цены на маршрутах входа низкотарифного перевозчика ниже по сравнению с тарифами, которые устанавливает авиакомпания-старожил на других маршрутах из того же / в тот же аэропорта вылета/прилета. Причем подобное снижение цены сопровождается значительным увеличением пассажиропотока. К аналогичным выводам пришли Дарабан и Форнье. Их исследование продемонстрировало, что фирмы-старожилы значительно сокращают цены до и после входа лоукостеров на маршрут (большой эффект достигается при угрозе входа авиакомпании *Southwest*) [4]. Они отмечают, что новое равновесие достигается в течение 1–2 кварталов после входа лоукостера на рынок. Наконец, Тан утверждает, что фирмы-старожилы снижают среднюю цену за один квартал до входа лоукостера на рынок, непосредственно во время входа, а также через квартал после входа [14]. Исследователь оценил, что сокращение цены фирмами-старо-

жилами через квартал после входа лоукостера *Southwest* составило в среднем 12,2%.

На основании результатов приведенных исследований очевидно, что авиакомпании-дискаунтеры во многом определяют конкурентную среду на рынке. Вход лоукостеров в значительной степени ограничивает старожилов в реализации рыночной власти, а также приводит к существенному увеличению потребительского излишка благодаря снижению цены и повышению объема пассажиропотока.

В целях более детального изучения особенностей эффекта входа авиакомпаний-дискаунтеров на рынок представляется важным проведение сравнительного анализа влияния лоукостеров и сетевых авиакомпаний на ключевые параметры рынка. Данный анализ позволит продемонстрировать, насколько вышеприведенный эффект присущ бизнес-модели дискаунтеров и проявляется ли он при входе сетевых авиакомпаний. Одновременно сравнение с сетевыми перевозчиками позволит выявить потенциал двух групп авиакомпаний в контексте воздействия на уровень общественного благосостояния.

Методология, ключевые допущения и источники

Настоящее исследование посвящено изучению эффекта входа лоукостеров и сетевых авиакомпаний¹ на рынок воздушных перевозок США с 1 квартала 2006 г. по 4 квартал 2015 г. Для целей исследования используются описательный (графический) и эконометрический подходы. Оба подхода нацелены на выявление эффектов входа указанных групп авиакомпаний в контексте влияния на два ключевых параметра рынка:

- доходная ставка — параметр, определяемый как средняя цена за 1 милю дистанции маршрута (для исключения инфляционного воздействия данный показатель приведен к ценам 2 квартала 2016 г.²);

- объем пассажиропотока — параметр, показывающий влияние входа на уровень спроса.

Одновременно с этим анализ будет производиться сквозь призму структуры рынка. Стоит ожидать неодинаковую эластичность рассматриваемых параметров в зависимости от структуры рынка. Например, рынок монополии гораздо более чувствителен к потере рыночной власти и, соответственно, снижению цены при входе новичка по сравнению с конкурентным рынком. Кроме того, особое значение имеет тип авиакомпании, функционирующей на рынке. При прочих равных вход дискаунтера на рынок с участием уже одного лоукостера, скорее всего, приведет к более скромным колебаниям тарифа по сравнению с рынками, где функционируют только традиционные перевозчики. Это связано с тем, что лоукостеры-старожилы уже реализовали имеющийся спрос (или его часть) на свои услуги, и их присутствие отразилось в тарифе. Учитывая данные предположения, представляется целесообразным провести анализ эффектов входа в отношении следующих типов рынка:

- монопольный рынок с участием лоукостера (до входа на маршруте функционировала одна бюджетная авиакомпания);

- монопольный рынок с участием сетевой авиакомпании (до входа на маршруте функционировала одна сетевая авиакомпания);

- конкурентный рынок с участием лоукостеров (до входа на рынке присутствовало более одной авиакомпании, при этом хо-

¹ В группу лоукостеров входят следующие авиакомпании: *Southwest Airlines*, *JetBlue Airways*, *Frontier Airlines*, *Spirit Airlines*, *AirTran Airways*, *Virgin America*, *Allegiant Air*. К группе сетевых авиакомпаний отнесены следующие перевозчики: *Delta Air Lines*, *American Airlines*, *United Airlines*, *US Airways*, *Alaska Airlines*.

² Источник: Бюро статистики труда Министерства труда США (в настоящее время ведомство публикует индекс потребительских цен и индекс цен производителей для отрасли гражданских авиаперевозок).

тя бы один из перевозчиков является дискаунтером);

- конкурентный рынок с участием сетевых авиакомпаний (до входа на рынке присутствовало более одной сетевой авиакомпании, при этом ни один из перевозчиков не является дискаунтером).

Исследование включает в себя оценку 1000 наиболее крупных маршрутов, которые охватывают 75% пассажиропотока 48 штатов США³, с 1 квартала 2006 г. по 4 квартал 2015 г. Для фиксации входа и определения средней цены на маршруте используется база данных анализа транспортных потоков между пунктами отправления и назначения Бюро транспортной статистики Министерства транспорта США DB1B. Под входом в данном случае понимается организация перевозок авиакомпании, выставяющей билет на продажу (*Ticketing Carrier*), на существующем маршруте⁴ в периодах t_b и $t_b + 1$ с учетом того, что в периоде $t_b - 1$ ⁵ перевозки не осуществлялись. Под организацией перевозок понимается обслуживание не менее 3% пассажиропотока на маршруте в одном квартале⁶. Соответственно, выходом будет считаться обслуживание менее 3% пассажиропотока⁷. Рынок или маршрут подразумевает полет из одного города в другой в беспересадочном сообщении.

Для расчета переменных в рамках настоящего исследования используются сле-

дующие источники: базы данных анализа транспортных потоков между пунктами отправления и назначения Бюро транспортной статистики Министерства транспорта США DB1B и T-100, Отчет об авиаперелетах для потребителей Министерства транспорта США, Бюро переписи населения США, Бюро статистики труда Министерства труда США.

Эффект входа: описательный подход

В рамках рассматриваемой выборки 1000 наиболее крупных маршрутов США с 1 квартала 2006 г. по 4 квартал 2015 г. было выделено 1187 событий входа, из них 503 входа пришлось на авиакомпании-дискаунтеры, а 684 входа осуществлено сетевыми перевозчиками. Оценка эффекта входа в зависимости от структуры рынка и типа авиакомпаний была произведена за год до входа (четыре квартала) и десять кварталов после входа. Подобный подход позволяет понять, насколько долгосрочным является эффект входа. Например, в случае наличия только краткосрочного влияния входа можно предположить, что через несколько кварталов рынок вернется в состояние, которое имело место до входа. В свою очередь долгосрочный эффект предполагает установление нового равновесия на рынке.

Начнем анализ с рассмотрения эффекта входа авиакомпаний-дискаунтеров и сетевых авиакомпаний в контексте влияния на доходную ставку.

На рисунке 1 представлено влияние входа бюджетных авиакомпаний на доходную ставку. Как видно, наибольший эффект в результате входа лоукостеров наблюдается на рынках с участием сетевых авиакомпаний (монопольный и конкурентный рынки). Снижение доходной ставки на данных рынках в среднем составило 17,3% в период t_b и 9,3% в период $t_b + 1$. Можно также заметить определенное снижение доходной ставки на рынках с участием лоукостеров, однако оно заметно слабее (в среднем 4,2%

³ Выделение 1000 наиболее крупных маршрутов производилось на основании Отчета об авиаперелетах для потребителей Министерства транспорта США.

⁴ Выборка не включает новые маршруты, так как целью анализа является рассмотрение динамики доходной ставки на временном отрезке до и после входа авиакомпаний на рынок.

⁵ t_b — период входа; $t_b + 1$ — один квартал после входа; $t_b - 1$ — один квартал до входа.

⁶ Если авиакомпания начала осуществлять перевозки в периоде t_b , но приостановила полеты на маршруте в периоде $t_b + 1$, данное событие входом не считается.

⁷ Методология определения входа основана на исследовании Дарабана и Форнье [4].

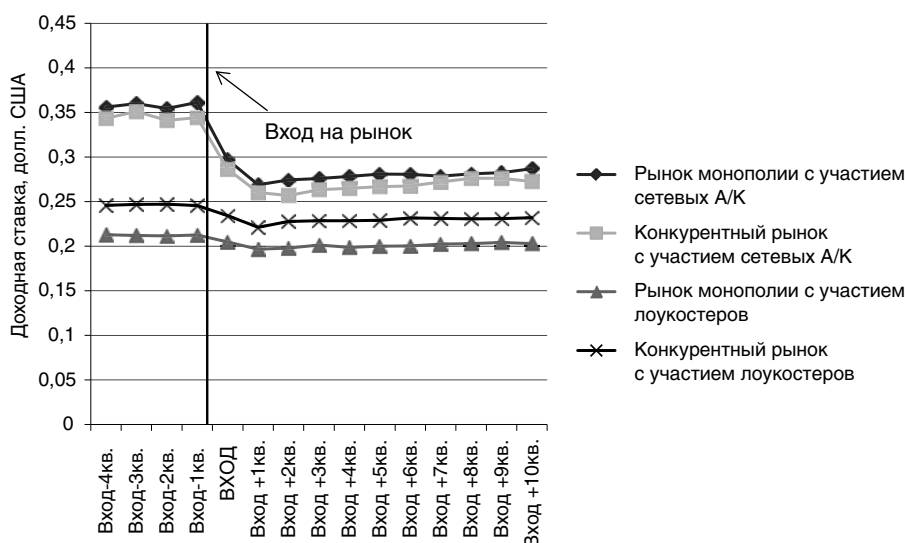


Рис. 1. Средний уровень доходной ставки за 4 квартала до входа и 10 кварталов после входа лоукостеров на рынок

Fig. 1. Average yield 4 quarters before and 10 quarters after LCC entry event

Источник: База данных анализа транспортных потоков между пунктами отправления и назначения Бюро транспортной статистики Министерства транспорта США DB1B, Отчет об авиаперелетах для потребителей Министерства транспорта США, посчитано автором.

в период t_b и 4,7% в следующем квартале). Подобные эмпирические наблюдения согласуются с предположением о том, что рынки с участием лоукостеров уже в свое время отразили снижение цены и в результате менее чувствительны к входу авиакомпаний с похожей бизнес-моделью. Данный тезис также подтверждается тем, что авиакомпании на данных маршрутах функционируют в рамках более низкого ценового диапазона (средний уровень доходной ставки не превышает 3 центов за милю) по сравнению с маршрутами, где господствующее положение занимают сетевые перевозчики. Из рисунка 1 также очевидно, что проникновение лоукостеров на рынок оказывает сильное конкурентное давление на цены на всех рынках в долгосрочной перспективе: в результате входа доходная ставка снижается и сохраняется на определенном уровне в течение 10 кварталов с проявлением небольших отклонений. Таким образом, можно утверждать, что в результате конкурен-

ции с бюджетными авиакомпаниями рынок переходит в новое состояние равновесия.

Если говорить об эффекте входа сетевых авиакомпаний, из рис. 2 очевидно, что наибольшее снижение доходной ставки в период входа данной группы перевозчиков наблюдается на рынках монополии (в среднем на 4,9% на рынке монополии с участием лоукостеров и 2% — с участием сетевых авиакомпаний в течение t_b и $t_b + 1$). Однако в обоих случаях происходит снижение доходной ставки еще до момента входа. На конкурентных рынках с участием лоукостеров фиксируется повышение доходной ставки в течение t_b и $t_b + 1$ в среднем на 1,2%. Учитывая такую динамику изменения доходной ставки в рамках рассматриваемого временного отрезка, на основе подхода описательной статистики представляется затруднительным сделать однозначный вывод о том, является ли событие входа сетевых авиаперевозчиков основным фактором изменения данного параметра. В большинстве случа-

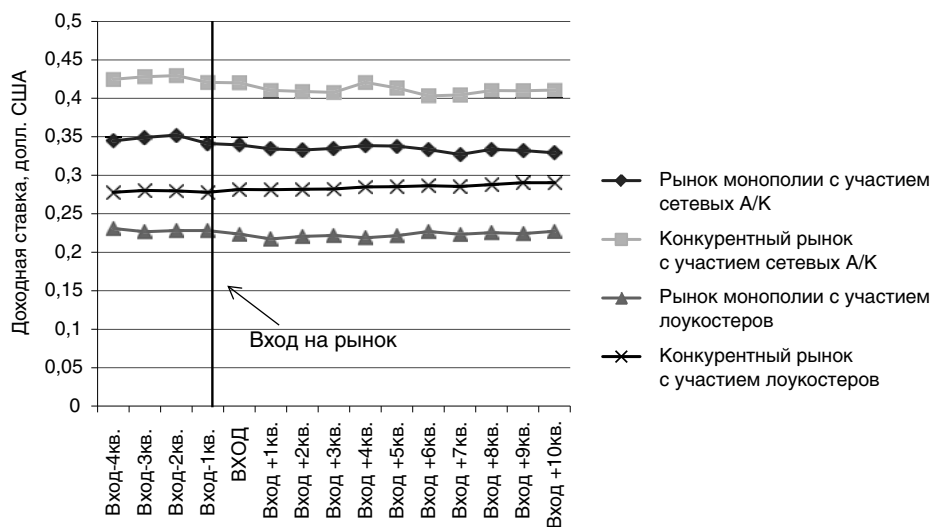


Рис. 2. Средний уровень доходной ставки за 4 квартала до входа и 10 кварталов после входа сетевых авиакомпаний на рынок

Fig. 2. Average yield 4 quarters before and 10 quarters after NWC entry event

ев изменение доходной ставки имеет место до момента входа, что, возможно, связано с другими факторами. Обоснованность этого предположения будет проверена в рамках эконометрического подхода.

Перейдем к рассмотрению воздействия входа лоукостеров и сетевых перевозчиков на уровень спроса.

Из рисунка 3 очевидно, что вход дискаунтеров приводит к увеличению объема пассажиропотока на всех рынках. Особенно заметно данная тенденция проявляется в случае монополии с участием лоукостеров и конкурентного рынка, на котором функционируют только сетевые авиакомпании (средний рост пассажиропотока на указанных рынках составил 40 и 34% в течение t_b и $t_b + 1$, соответственно). В абсолютном выражении наибольший рост наблюдается на рынках с участием сетевых авиаперевозчиков. В частности, вход дискаунтеров на конкурентный рынок с участием сетевых авиакомпаний дополнительно привлек в среднем 25 747 пассажиров в период t_b и 12 890 пассажиров в период $t_b + 1$. Наиболее слабое воздействие оказал вход лоу-

костеров на конкурентный рынок с участием дискаунтеров: пассажиропоток увеличился за 2 квартала в среднем на 19 059 человек. Одновременно можно заметить, что конкурентные рынки с участием лоукостеров представляют наиболее крупные маршруты по показателю объема пассажиропотока. Как и в случае доходной ставки, влияние входа бюджетных авиакомпаний на уровень спроса имеет долгосрочный характер. Рисунок 3 демонстрирует, что после проникновения низкотарифных перевозчиков на рынок спрос фиксируется на новом, трендовом уровне, с проявлением определенных колебаний, которые, скорее всего, вызваны сезонными факторами. Данный вывод согласуется с результатами предыдущих исследований относительно того, что лоукостеры не только привлекают существующий спрос, но и создают новый пассажиропоток.

Если проанализировать влияние входа сетевых авиакомпаний на спрос (рис. 4), то можно с уверенностью сказать, что динамика изменения указанных параметров в период входа более слабая по сравнению

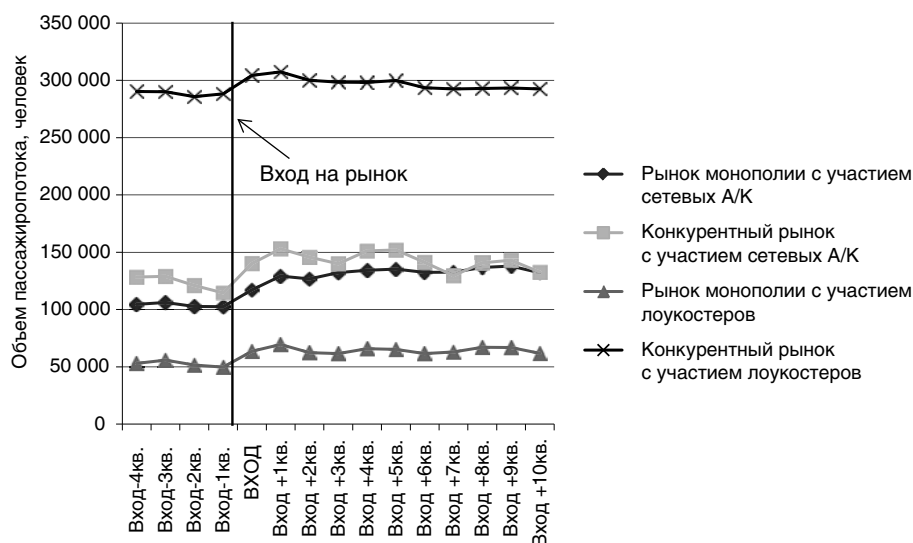


Рис. 3. Средний объем пассажиропотока за 4 квартала до входа и 10 кварталов после входа лоукостеров на рынок

Fig. 3. Average volume of passenger traffic 4 quarters before and 10 quarters after LCC entry event

Источник: База данных анализа транспортных потоков между пунктами отправления и назначения Бюро транспортной статистики Министерства транспорта США DB1B и T-100, Отчет об авиаперелетах для потребителей Министерства транспорта США, посчитано автором.

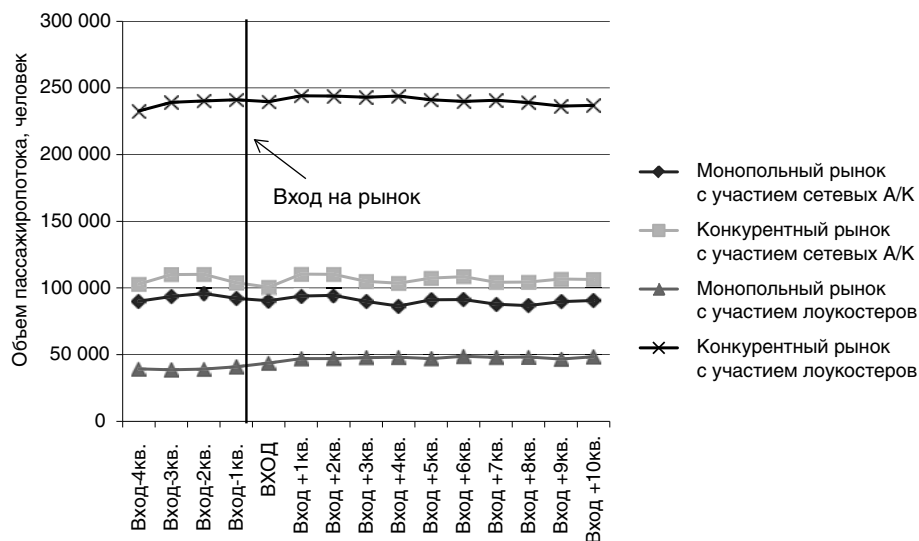


Рис. 4. Средний объем пассажиропотока за 4 квартала до входа и 10 кварталов после входа сетевых авиакомпаний на рынок

Fig. 4. Average volume of passenger traffic 4 quarters before and 10 quarters after NWC entry event

с лоукостерами. Тем не менее, как видим на рис. 4, проникновение сетевых авиакомпаний на рынок способствует определенному повышению объема пассажиропотока, хотя и с лагом в один квартал. На всех рынках, кроме монопольных маршрутов с участием лоукостеров, наблюдается снижение среднего объема пассажиропотока в период входа (в среднем снижение составило 1,9%), однако в следующем квартале после входа происходит увеличение данного показателя. Наибольший эффект проявился на монопольном рынке с участием лоукостеров (в среднем пассажиропоток вырос на 14,3%, или 6046 человек, в течение t_b и $t_b + 1$) и конкурентном рынке с участием сетевых авиакомпаний (рост пассажиропотока в среднем составил 6,6%, или 6514 человек, в течение t_b и $t_b + 1$). Правда, с учетом динамики спроса в рамках рассматриваемого периода на основе описательного подхода трудно сделать однозначный вывод относительно того, насколько долгосрочным является воздействие входа сетевых авиакомпаний.

В целом на основании проведенного анализа с использованием описательного подхода можно сделать вывод о том, что вход лоукостеров воздействует в значительной степени на все рассматриваемые параметры рынка (доходная ставка и уровень спроса). Анализ динамики доходной ставки показал, что конкуренция с лоукостерами оказывает сильное нисходящее давление на тариф, новый уровень которого сохраняется в течение длительного периода после входа. При этом наибольший эффект достигается на маршрутах, на которых доминирующее положение занимают сетевые авиакомпании. Кроме того, присутствие лоукостеров на рынке создает условия для притока дополнительного (нового) спроса, что, безусловно, положительно воздействует на экономику отрасли.

Влияние входа сетевых авиакомпаний на параметры доходной ставки и спроса гораздо менее выраженное по сравнению

с лоукостерами. В большинстве случаев представляется затруднительным сделать однозначный вывод, является ли изменение указанных параметров результатом входа сетевых авиакомпаний, или же оно вызвано воздействием других факторов.

Эконометрический подход

На основе описательного подхода были проиллюстрированы особенности эффекта входа лоукостеров и сетевых авиакомпаний. Однако открытым остается вопрос о статистической значимости долгосрочного характера эффекта входа. Если эффект входа является краткосрочным, то влияние на уровень общественного благосостояния не будет ощутимо. В связи с этим ранее представленный анализ дополнен эконометрическим подходом, в рамках которого производится оценка эффектов входа для лоукостеров и сетевых авиакомпаний с учетом дифференциации по типам рынка.

Для оценки эффектов входа используется модель панельных данных с фиксированными эффектами. Преимущество выбранной модели состоит в том, что она позволяет учесть индивидуальные особенности маршрутов, которые не изменяются с течением времени, например: расстояние, тип аэропорта (хаб, аэропорт второго эшелона), тип маршрута (крупные города, туристические маршруты). В связи с этим данные показатели не требуют отдельного измерения, что позволит сосредоточиться на переменных, которые изменяются с течением времени. При сравнении моделей со случайными и фиксированными эффектами результаты теста Хаусмана позволили сделать вывод о целесообразности использования модели с фиксированными эффектами (при уровне значимости менее 0,01%). Для учета гетероскедастичности и автокорреляции, а также потенциальной кросс-секционной корреляции (на уровне маршрутов) оценка стандартных ошибок производится с помощью метода Дрисколла–Краая.

Спецификация регрессии с фиксированными эффектами выглядит следующим образом:

$$\ln(x_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Entry}_{it} + \delta \cdot \text{Market}_{it} + Y_i + \alpha_i + \varepsilon_{it},$$

где независимые переменные:

Entry_{it} — фиктивная переменная, которая принимает значение 1, если авиакомпания вошла на рынок i , или значение 0, если авиакомпания еще не начала функционировать на рынке или осуществила выход с рынка. Таким образом, значение 1 сохраняется, начиная с периода входа на рынок и до момента выхода. Это позволяет оценить не только само влияние проникновения на рынок, но и долгосрочный эффект входа на зависимые переменные;

Market_{it} — совокупность переменных, которые непосредственно влияют на оцениваемые параметры рынка: среднее количество жителей в соответствующих пунктах отправления и назначения маршрута⁸, средний уровень безработицы в соответствующих пунктах отправления и назначения маршрута⁹, среднее количество мест в самолете (отношение общего количества мест, предлагаемых к продаже на маршруте, к совокупному количеству рейсов);

Y_i — совокупность ненаблюдаемых переменных, которые не изменяются с течением времени (например, протяженность маршрута, тип аэропорта, тип маршрута);

α_i — индивидуальный эффект;

ε_{it} — ошибка измерения.

Указанное уравнение позволяет оценить влияние входа лоукостеров и сетевых перевозчиков на зависимую переменную x , а именно доходную ставку (в ценах 2 квартала 2016 г.) и объем пассажиропотока.

Результаты оценки эффектов входа лоукостеров и сетевых авиакомпаний представлены в табл. 1 и 2. Из таблицы 1 очевид-

но, что при оценке всех маршрутов выборки вход на рынок авиакомпаний-дискаунтеров приводит к статистически значимому снижению доходной ставки в среднем на 11,9% в долгосрочной перспективе. Анализ эффекта входа в условиях разных структур рынка также показал статистически значимое влияние лоукостеров на доходную ставку. Наибольший эффект снижения доходной ставки достигается на конкурентных и монопольных рынках с участием сетевых авиакомпаний (в среднем на 20,6 и 17,8%, соответственно). Относительно монопольных и конкурентных рынков с участием лоукостеров следует понимать, что более сильный эффект проявляется на наиболее крупных рынках (в среднем 7,3 и 9,6%, соответственно). Примечательно, что на рынках с участием лоукостеров реальная доходная ставка казалось бы должна была «впитать» в себя соответствующий эффект в результате функционирования дискаунтеров, но дополнительный вход низкотарифного перевозчика приводит к дальнейшему снижению ставки. Это свидетельствует о том, что долгосрочный эффект входа лоукостеров является стабильным независимо от структуры рынка и его участников. Что касается разницы в динамике изменения доходной ставки в результате входа лоукостеров на рынки с участием сетевых авиакомпаний и дискаунтеров, данные результаты в целом согласуются с выводами вышеприведенных исследований [14; 3], в соответствии с которыми традиционные авиакомпании и низкотарифные перевозчики реагируют по-разному на вход лоукостеров.

Результаты оценки регрессии для сетевых авиакомпаний (табл. 2) показали, что влияние входа на доходную ставку не является статистически значимым для всех рынков, кроме монополии с участием лоукостера (снижение доходной ставки составило в среднем 4,4%). Этот вывод в целом согласуется с результатами анализа, полученными на основе описательного подхода. В то же время сравнение влияния входа сетевых и бюджетных авиакомпаний на рас-

⁸ Источник: Бюро переписи населения США.

⁹ Источник: Бюро статистики труда Министерства труда США.

Таблица 1. Результаты оценки эффекта входа лоукостеров

Table 1. The estimation results of entry effects by LCCs

Структура рынка	Доходная ставка	Объем пассажиропотока
Все рынки	–0,1187*** (0,0128)	0,1141*** (0,0089)
Монополия с участием сетевой авиакомпании	–0,1780*** (0,0234)	0,1994*** (0,026)
Монополия с участием лоукостера	–0,0733*** (0,0173)	0,2337*** (0,0415)
Конкурентный рынок с участием сетевых авиакомпаний	–0,2056*** (0,0276)	0,1467*** (0,0293)
Конкурентный рынок с участием минимум одного лоукостера	–0,0964*** (0,0126)	0,0808*** (0,0099)

Таблица 2. Результаты оценки эффекта входа сетевых авиакомпаний

Table 2. The estimation results of entry effects by NWCs

Структура рынка	Доходная ставка	Объем пассажиропотока
Все рынки	–0,0087 (0,0075)	0,0370** (0,0174)
Монополия с участием сетевой авиакомпании	0,0029 (0,0084)	–0,0243 (0,0278)
Монополия с участием лоукостера	–0,0444*** (0,0064)	0,0907*** (0,0251)
Конкурентный рынок с участием сетевых авиакомпаний	–0,0130 (0,0244)	0,0783*** (0,0169)
Конкурентный рынок с участием минимум одного лоукостера	–0,0008 (0,0080)	0,0324* (0,0160)

Примечание: *** — $p < 0,01$, ** — $p < 0,05$, * — $p < 0,1$ для гипотезы H_0 : эффект входа = 0; стандартные ошибки в форме Дрисколла–Краая приведены в скобках.

Источники: Базы данных анализа транспортных потоков между пунктами отправления и назначения Бюро транспортной статистики Министерства транспорта США DB1B и T-100, Отчет об авиаперелетах для потребителей Министерства транспорта США, Бюро переписи населения США, Бюро статистики труда Министерства труда США, посчитано автором.

сматриваемые параметры рынка приводит к довольно интересному выводу: наибольший эффект входа в контексте влияния на доходную ставку достигается в условиях конкуренции разных бизнес-моделей.

Перейдем к рассмотрению влияния входа на уровень спроса. Из таблицы 1 очевидно, что вход авиакомпаний-дискаунтеров приводит к увеличению объема пассажиропотока в долгосрочной перспективе на всех рынках независимо от их структуры и участников. Наибольший эффект дости-

гается на монопольных рынках с участием лоукостера (увеличение объема пассажиропотока составило в среднем 23,4%). В свою очередь наиболее слабый рост спроса имел место на конкурентных рынках с участием дискаунтеров (в среднем 8,1%). Такой разброс вполне объясним, учитывая размеры рынков и эффект базы.

Относительно сетевых авиакомпаний исследование показало, что воздействие входа перевозчиков на уровень спроса является статистически значимым для всех рын-

ков, кроме монополии с участием сетевой авиакомпании (табл. 2). Однако необходимо отметить, что эффект входа гораздо более слабый по сравнению с авиакомпаниями-дискаунтерами. Из таблицы 2 очевидно, что наиболее существенное воздействие имеет место на монопольных рынках с участием лоукостера (в результате входа объем пассажиропотока увеличился в среднем на 9,1%). Определенный приток пассажиропотока наблюдается и на конкурентных рынках с участием дискаунтеров: вход сетевых перевозчиков приводит к росту объема пассажиропотока в среднем на 3,2% в долгосрочной перспективе.

В целом анализ эффектов входа на основе эконометрического подхода подтвердил выводы, сделанные в рамках описательного подхода. Вход авиакомпаний-дискаунтеров оказывает существенное, статистически значимое влияние на все рассматриваемые параметры рынка в долгосрочной перспективе. Эффект входа сетевых авиакомпаний более ограниченный и в основном проявляется в отношении спроса.

Заключение

В настоящей статье рассмотрены особенности эффекта входа бюджетных и сетевых авиакомпаний на примере рынка воздушных перевозок США. В рамках исследования была произведена оценка влияния входа лоукостеров и сетевых авиакомпаний на два параметра рынка: доходную ставку (тариф за 1 милю) и объем пассажиропотока. При этом при оценке входа выделены четыре вида рынков в зависимости от структуры и типа авиакомпании, функционирующей на маршруте. Для целей исследования использованы описательный (графический) и эконометрический подходы.

Результаты исследования показали, что лоукостеры оказывают существенное влияние на рассматриваемые параметры рынка независимо от его структуры и участников как в краткосрочной, так и долгосрочной

перспективе. Было отмечено, что проникновение дискаунтеров на рынок приводит к сильному нисходящему давлению на доходную ставку. В наибольшей степени этот эффект проявился на рынках с участием исключительно сетевых авиакомпаний. Анализ воздействия входа лоукостеров на объем пассажиропотока позволил подтвердить результаты предыдущих исследований и сделать вывод о том, что дискаунтеры способны генерировать новый, дополнительный спрос. Одновременно было выявлено, что вход бюджетных авиакомпаний приводит рынок в новое состояние равновесия: в результате проникновения лоукостеров на рынок доходная ставка и спрос устанавливаются на новом уровне, который сохраняется в течение длительного периода.

Эффект входа сетевых авиакомпаний оказался менее однозначным. В частности, эконометрический анализ не позволил выявить статистически значимой взаимосвязи между событием входа и изменением доходной ставки для всех рынков, кроме монополии с участием лоукостеров. Подобные выводы были сделаны и на основе описательного подхода. Тем не менее проникновение сетевых авиакомпаний на рынок положительно и статистически значимо влияет на уровень спроса на всех рынках, кроме монополии с участием сетевого перевозчика. При этом эффект входа сетевых авиакомпаний гораздо более слабый по сравнению с дискаунтерами как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

При сравнении эффектов входа сетевых авиакомпаний и лоукостеров была выявлена одна важная особенность, которая свойственна обеим группам авиакомпаний. Наибольшая отдача в контексте влияния на доходную ставку достигается в условиях конкуренции лоукостеров и сетевых авиакомпаний друг с другом. В связи с этим для повышения эффективности функционирования рынка представляется важным стимулирование конкуренции авиакомпаний, представляющих разные бизнес-модели.

В целом на основании результатов предыдущих исследований, а также анализа, проведенного в данной статье, можно сделать вывод о том, что реальное повышение общественного благосостояния с большей вероятностью можно ожидать, когда на рынок входят авиакомпании-дискаунтеры. Данный вывод согласуется с моделью Курно, в соответствии с которой вход фирмы с низкими издержками приводит к более значительному снижению цены по сравнению с входом не менее эффективной фирмы. В нашем случае авиакомпании-дискаунтеры показали значительное преимущество в контексте влияния на оба параметра рынка.

Список литературы / References

1. Bamberger G., Carlton D. Predation and the Entry and Exit of Low-Fare Carriers. *Advances in Airline Economics*, 2006, vol. 1, pp. 1–23.
2. Bennett R. D., Craun J. M. The Airline Deregulation Evolution Continues: The Southwest Effect. US Department of Transportation, 1993. P. 7.
3. Brueckner J., Lee D., Singer E. Airline Competition and Domestic U. S. Airfares: A Comprehensive Reappraisal. *Economics of Transportation*, 2013, vol. 2, pp. 1–17.
4. Daraban B., Fournier, G. Incumbent Responses to Low Cost Airline Entry and Exit: A Spatial Autoregressive Panel Data Analysis. *Research in Transportation Economics*, 2008, vol. 24, pp. 15–24.
5. Dresner M., Lin J.-S., Windle R. The Impact of Low Cost Carriers on Airport and Route Competition. *Journal of Transport Economics and Policy*, 1996, vol. 30, pp. 309–328.
6. Geroski P. What Do We Know About Entry? *International Journal of Industrial Organization*, 1995, vol. 13, pp. 421–440.
7. Goolsbee A., Syverson C. How Do Incumbents Respond to the Threat of Entry? Evidence from the Major Airlines. *The Quarterly Journal of Economics*, 2008, vol. 123, no. 4, pp. 1611–1633.
8. Graham D. R., Kaplan D. P., Sibley D. S. Efficiency and Competition in the Airline Industry. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 1983, vol. 14, pp. 118–138.
9. Ito H., Lee D. Incumbent Responses to Lower Cost Entry: Evidence from the U. S. Airline Industry, Working Paper, Cambridge, 2004.
10. Joscow A. S., Werden G. J., Johnson R. L. Entry, exit and performance in airline markets. *International Journal of Industrial Organization*, 1994, vol. 12, pp. 457–471.
11. Lin J.-S., Dresner M., Windle R. Determinants of Price Reactions to Entry in the U. S. Airline Industry. *Transportation Journal*, 2002, vol. 41, pp. 5–22.
12. Morrison S. Actual, Adjacent and Potential Competition: Estimating the Full Effect of Southwest Airlines. *Journal of Transport Economics and Policy*, 2001, vol. 35, pp. 239–256.
13. Najda C. Low-Cost Carriers and Low Fares: Competition and Concentration in the US Airline Industry. Department of Economics, Stanford University, 2003.
14. Tan K. M. Incumbent Response to Entry by Low-Cost Carriers in the U. S. Airline Industry, 2011. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2006471>.
15. Thierer A. D. 20th Anniversary of Airline Deregulation: Cause for Celebration, Not Re-regulation. The Heritage Foundation Backgrounder, 1998, no. 1173.
16. Whinston M., Collins S. Entry and Competitive Structure in Deregulated Airline Markets: An Event Study Analysis of People Express. *RAND Journal of Economics*, 1992, vol. 23, pp. 445–462.
17. Windle R., Dresner M. The Short and Long Run Effects of Entry on U. S. Domestic Air Routes. *Transportation Journal*, 1995, vol. 35, pp. 14–25.

D. Seliverstov, Moscow State Institute for International Relations, Moscow, Russia, DENIS_FP@mail.ru

The Entry Effect of Low Cost Carriers in the Airline Market

The low cost airlines are aggressively expanding into new markets in most countries. LCC effect has captured the interest of government bodies and academia. However the LCC phenomenon receives little attention in Russian academic research.

With the aim of understanding the role and impact of low cost carriers on civil aviation development the article intends to compare the entry effects of NWCs and LCCs on market yield and demand in the U.S. airline market. According to my research low cost carriers have more pronounced short-term and long-term impact on both market parameters regardless of its structure and participants. Entry of budget airlines leads to substantial fare reduction as well as increase in passenger traffic. Taking into account this effect LCCs are considered to be the main driver of competition in the airline market and important welfare-enhancing factor.

Keywords: airline market, low cost carriers, network carriers, market structure, competition, entry effect, panel data.

About author: D. Seliverstov, *postgraduate student*

For citation: Seliverstov D. The Entry Effect of Low Cost Carriers in the Airline Market. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 2 (62), pp. 83–95 (in Russian, abstr. in English).

Ю. Б. Рубин, чл.-корр. РАО, докт. экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, ректор, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству, yrubin@synergy.ru

Обучение тактике конкурентных действий в современной магистратуре

Конкуренция — слово, известное каждому человеку с момента совершения первых целенаправленных поступков. Со временем осмысление жизни подводит каждого человека к однозначному выводу: соперничество, нередко острое, сопровождает достижение результатов в любой деятельности — ведь те получаются сказочными или удручающими в зависимости от уровня его сравнительной конкурентоспособности.

Так, соревновательное начало имеет повсеместное распространение в современной экономике. Оно проникает в пространство взаимодействия участников рынка и придает им неповторимый колорит. Во всем мире конкурентная среда является таким же естественным признаком предпринимательства, как, например, его инфраструктура, построение дорожных карт стартапов или бизнес-моделирование.

Несмотря на всеобъемлющий характер конкуренции в экономике, современные российские студенты получают представление о ней, как правило, из случайных источников, а не из учебников. Мы не найдем упоминания об учебных курсах по конкуренции в образовательных программах и матрицах компетенций, формируемых подавляющим большинством университетов и колледжей. Иногда отрывочные сведения о конкуренции включаются в другие учебные дисциплины — маркетинг, стратегический менеджмент, основы предпринимательства либо в краткосрочные программы дополнительного образования. Однако системного представления о предмете эти сведения, к со-

жалению, дать не могут. Об относительном вакууме в изучении конкуренции можно судить и по тому, что конкурентные действия в экономике пока не нашли достойного воплощения и в научной литературе.

Между тем выпускники школ, гимназий и лицеев остро нуждаются в приобретении знаний и профессиональных навыков участия в конкуренции на современном рынке, в том числе в качестве предпринимателей и менеджеров компаний. Помочь им стать конкурентоспособными должны прежде всего высшие и средние профессиональные учебные заведения. Ведь компетентность в сфере выполнения конкурентных действий и управления конкурентными действиями могла бы стать серьезным конкурентным преимуществом выпускников современных образовательных программ по предпринимательству и менеджменту.

Конкуренция между компаниями и конкуренция предпринимателей являются естественными частями занятия предпринимательством на любой его стадии. Более того, участие в конкуренции входит в перечень обязательных к исполнению предпринимательских функций. Отстаивание собственных интересов в бизнесе — одна из важнейших задач для каждого предпринимателя, поэтому важно определить, какие компетенции необходимы для достижения, поддержания и укрепления конкурентных преимуществ, конкурентоспособности и конкурентной устойчивости бизнеса.

С конкуренцией постоянно «работает» и менеджмент компаний, в особенности его высший слой. Менеджмент конкурентных

действий составляет особое направление внутрифирменного менеджмента каждого участника рынка и является составной частью управления бизнесом в конкурентной среде. С его помощью участники рынка постоянно координируют и регулируют процессы выполнения конкурентных действий, добиваясь их улучшения в сравнении с действиями соперников. Менеджмент конкурентных действий сочетается с менеджментом персонала, инноваций, финансовым, операционным менеджментом и другими направлениями внутрифирменного менеджмента.

С помощью менеджмента конкурентных действий участники рынка выстраивают воздействие на соперников, противодействие и содействие им, направляют конкурентные удары, оказывают конкурентное давление, выстраивают преграды и помехи, управляют ценовыми и неценовыми конкурентными действиями, конкурентным позиционированием, действиями по наращиванию конкурентного потенциала, силой и качеством самих конкурентных действий.

Поскольку конкуренция за выполнение конкурентных действий охватывает как минимум две взаимно соперничающие стороны, участники рынка напрямую используют менеджмент конкурентных действий как инструмент улучшения своих действий, а косвенно — как инструмент влияния на действия конкурентов.

В идеале менеджмент конкурентных действий используется участниками рынка как способ косвенного влияния на бизнес соперников и подчинения их деятельности собственным интересам. Поэтому он должен постоянно находиться в зоне их внимания. В противном случае участники рынка могут сами сделаться объектами определяющего влияния со стороны своих конкурентов.

Изложенные выше соображения лежат в основе отнесения конкурентных компетенций к числу определяющих в череде существенно значимых итоговых результатов обучения в бакалавриате и магистратуре по направлению «Менеджмент» совре-

менных университетов (такое же значение они имели бы и для специальных программ по предпринимательству, если бы соответствующий образовательный стандарт был представлен в системе российских ФГОС по направлениям высшего образования). В частности, студентов следует научить создавать стратегии и тактические модели соперничества, применять конкурентные операции. Им необходимо создать условия для формирования навыков управления конкурентными действиями, объяснить правила добросовестного участия в конкуренции, научить оценивать собственные конкурентные позиции, принимать решение о применении конкурентных маневров и хитростей.

В Московском финансово-промышленном университете «Синергия» студенты имеют возможность изучать конкурентные действия, осваивая образовательные программы и в бакалавриате, и в магистратуре. В магистратуре — это прежде всего образовательная программа по стратегическому менеджменту.

Компетенции в менеджменте конкурентных действий помогают предпринимателям и менеджерам успешно планировать различные конкурентные действия, примеряя известные им и освоенные практически типы, виды, методы, стили конкурентных действий, а также контролировать этот процесс, обеспечивая уместность, актуальность и своевременность поведения в конкурентной среде. Данные компетенции позволяют им адекватно оценивать планируемые и фактические результаты участия в конкуренции своих компаний.

Участие будущих выпускников в конкуренции должно быть управленчески обеспечено на трех уровнях: стратегическом, тактическом и ситуационном. Каждый уровень имеет свои особенности и требует отдельных компетенций.

Компетенции в разработке и реализации конкурентной стратегии дают предпринимателям понимание возможных стратегий конкурентных действий по отношению

к соперникам и их сочетания. В процессе рассмотрения стратегий конкурентных действий следует придерживаться понимания их как стратегий, непосредственно обращенных к соперникам, в отличие от сбытовых, производственных, кадровых, финансовых и других стратегий.

Иногда считается, что знания основ разработки и применения основ конкурентных стратегий достаточно субъектам предпринимательства для успешного участия в конкуренции. Поэтому если вопросы стратегии участия компаний и их лидеров в конкуренции можно найти в рабочих программах дисциплин магистратуры («стратегический менеджмент», «стратегический маркетинг»), то вопросы тактики участия компаний в конкуренции уже не одно десятилетие безосновательно удерживают малопривлекательный статус Золушки современного образования. Однако такое понимание и такие подходы к организации образовательных программ в современной магистратуре не соответствуют современной практике тактического управления конкурентными действиями компаний.

В противоположность многим публикациям авторы представленных на страницах журнала рабочих программ, применяемых в магистратуре Университета «Синергия», сочли также недостаточным ограничение изложения вопросов конкуренции лишь темой стратегий конкуренции и обратились к тактике конкурентных действий, включая тактические операции, комбинации, маневры, тактические хитрости и конкурентным действиям по ситуации.

Компетенции в разработке и реализации тактики конкуренции позволяют предпринимателям и управленцам управлять процессом конкуренции на тактическом уровне с применением операционных сценариев, рабочих схем, прогнозов, планов, технических и организационных регламентов применения конкурентных операций.

Компетенции в области тактики конкурентных действий имеют важное значение для действующих лидеров компаний, поскольку именно на тактическом уровне ими ведется основное практическое взаимодействие с конкурентами, формируются периоды проведения конкурентных операций, формируются фактические конкурентные различия сторон (преимущества и недостатки).

В процессе освоения программы «Стратегический менеджмент» студентам следует приобрести компетенции в определении тактических (не только стратегических) соперников, выборе тактических (не только стратегических) конкурентных полей, разработке и применении тактических моделей наступления, обороны, укоренения в специализированных нишах, отступления, сотрудничества, компромиссного сосуществования в конкуренции, разнообразных конкурентных маневров, тактических уловок и головоломок.

Ключевое значение для тактики конкурентных действий компаний имеют наступательные и оборонительные модели конкуренции. Матрица компетенций в образовательной программе должна обеспечивать студентам возможность приобретения знаний и умений проведения эшелонированного наступления, наступления на отдельных участках фронта, встречного наступления, конкурентного продвижения, конкурентного преследования, конкурентного прессинга, конкурентного штурма, превентивной обороны, обороны отдельных рубежей, обороны флангов, эшелонированной обороны, сплошной обороны, контрнаступления и глухой обороны.

Данное понимание составило основу рабочих программ дисциплин «Тактика наступления в конкуренции» и «Тактика обороны в конкуренции», которые изучаются в магистратуре Университета «Синергия» с 2014/2015 учебного года и предлагаются вашему вниманию.

Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»

Кафедра Теории и практики конкуренции

Рабочая программа дисциплины
«Тактика наступления
в конкуренции»

Направление подготовки: **38.04.02 Менеджмент**

Профиль: **Стратегический менеджмент**

Квалификация выпускника: **Магистр**

Форма обучения: **заочная**

Обсуждено
на заседании кафедры
Теории и практики конкуренции
«20» декабря 2016 г.
Протокол №2

Составители программы:

Рубин Ю. Б., д. э. н., проф., зав. каф.,
yubin@s-university.ru

Леднев М. В., к. э. н., доц.,
mlednev@bk.ru

Москва 2016

Содержание

- I. Аннотация к дисциплине
 - II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
 - III. Тематический план
 - IV. Содержание программы
 - V. Методические указания для обучающихся
 - VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины
 - VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины
 - VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса
 - IX. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса
 - X. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации
- Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся*

I. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Тактика наступления в конкуренции» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 30.03.2015 № 322.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о тактических моделях конкуренции, тактических наступательных операциях, особенностях их разработки и применения в деятельности организации. Данная дисциплина формирует общее представление о категории «тактика конкуренции», развивает практические навыки по разработке и применению конкурентных действий в тактическом периоде.

Изучение указанной дисциплины позволит приобрести знания и умения в области профессиональной деятельности магистров по направлению «Стратегический менеджмент».

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Тактика наступления в конкуренции» включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению «Менеджмент», профилю «Стратегический менеджмент» и входит в вариативную часть (Б1.В), обязательные дисциплины (Б1.В.ОД.2). Для изучения дисциплины требуются знания и навыки обучающихся по курсам «Современный стратегический анализ», «Методы исследования в менеджменте», «Теория организации и организационное поведение».

Знания и навыки по описываемой дисциплине могут использоваться при изучении дисциплин: «Тактика обороны в конкуренции», «Конкурентные стратегии».

Дисциплина изучается на первом курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование базовой системы знаний в области тактики конкурентных действий и получение практических умений в области их разработки и последующего использования субъектами предпринимательства.

Задачи дисциплины:

- формирование представлений о природе тактики конкурентных действий как составной части деятельности субъектов предпринимательства и самостоятельного компонента ведения бизнеса;
- изучение типов и видов тактических моделей наступления в конкуренции;
- ознакомление с возможными способами применения тактики наступления в конкуренции;
- формирование умения определять и анализировать разнообразные типы тактики конкурентных действий;
- формирование навыков самостоятельной работы студентов в области разработки тактических моделей наступления и тактических наступательных операций.

II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Тактика наступления в конкуренции» направлен на формирование следующих профессиональных компетенций (ПК), предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1	Знать • понятие, сущность и виды тактических конкурентных преимуществ, необходимых для выбора и обоснования наступательных тактик в конкуренции; • виды и типы наступления в конкуренции, наступательных моделей и операций. Уметь • определять тактические периоды участия в конкуренции; • определять тактических соперников; • определять тактические конкурентные поля. Владеть • методами анализа и оценки различных тактических моделей; • методами выбора оптимальных тактических наступательных операций	• Работа на занятиях, написание эссе; • ситуационные практикумы; • тестирование; • самостоятельная работа
Готовность выбирать и применять тактику наступления в конкуренции и управлять конкурентными действиями в наступлении	ПСК-1	Знать • тактические модели наступления; • тактические наступательные операции. Уметь • определять применяемые конкурентами тактические наступательные модели и операции; • выбирать необходимые тактические наступательные операции и модели для данного тактического периода. Владеть • методами разработки тактических моделей наступления и тактических наступательных операций; • методами управления конкурентными действиями в тактике наступления	• Работа на занятиях, написание эссе; • ситуационные практикумы; • тестирование; • самостоятельная работа

III. Тематический план

Наименование тем	Коды формируемых компетенций	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)							Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА	
		Лекции	Активные занятия		Интерактивные занятия						
			Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум (кейс-стади)	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг			Дидактическая игра
Тема 1. Тактика в конкуренции	ПК-1		4						12	Тест / 25 баллов	
Тема 2. Основные элементы тактического взаимодействия в конкуренции	ПК-1		2		2				12	Ситуационный практикум / 25 баллов	
Тема 3. Тактические модели наступления	ПК-1 ПСК-1		4		2				12	Эссе / 25 баллов	
Тема 4. Тактические наступательные операции	ПК-1 ПСК-1		6		4				12	Ситуационный практикум / 25 баллов	
Всего:			16		8				48	100	
контроль (экзамен + зачет), час		2								Зачет	
объем дисциплины (в академических часах)		72									
объем дисциплины (в зачетных единицах)		2									

IV. Содержание программы

Тема 1. Тактика в конкуренции

Определение тактики конкурентных действий. Тактические периоды конкуренции. Соотношение тактики и стратегии в конкуренции. Тактические результаты конкурентных действий. Тактические конкурентные преимущества и недостатки. Виды тактических преимуществ. Тактические конкурентные позиции. **Тактический конкурентный потенциал.** Слагаемые силы тактических конкурентов. **Ключевые факторы успе-**

ха участников рынка. Классификация ключевых факторов успеха. Баланс конкурентных сил между тактическими соперниками. Тактическая конкурентоспособность.

Литература к теме 1:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 6. П. 6.1–6.5.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. № 2 (50).
2. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 4 (46).
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-дана, 2012.

Тема 2. Основные элементы тактического взаимодействия в конкуренции

Тактические модели конкуренции. Типы тактических моделей. Соответствие типов конкурентных стратегий и типов тактических моделей конкуренции. **Тактические поля конкуренции. Фронт, фланги и тыл в тактике конкурентных действий.** Линия главного фронта. **Система тактического взаимодействия в конкуренции.** Стили и манеры проведения тактических конкурентных операций.

Литература к теме 2:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 6. П. 6.6–6.10.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. № 3 (51).

Тема 3. Тактические модели наступления

Тактика наступления в конкуренции. Тактика первого хода. **Тактические модели наступления в конкуренции. Тактические модели захвата и перехвата.** Эшелонированное наступление. **Типы и виды тактических наступательных операций.** Применение тактики наступления в разных конкурентных стратегиях.

Литература к теме 3:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 7. П. 7.1–7.3.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).
2. Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. СПб.: Издательство «Крылов», 2003.

Тема 4. Тактические наступательные операции

Тактические наступательные операции в соперничестве за выгодные конкурентные позиции. Дружественные (добровольные) и враждебные (принудительные) наступательные операции. **Тактические наступательные операции в соперничестве за продукцию и цены.** **Тактические наступательные операции в соперничестве за ресурсы.** **Тактические операции по обеспечению превосходства в силе и качестве совершаемых конкурентных действиях.** Форсированное и нефорсированное наступление. **Фланговые тактические наступательные операции.** Способы применения тактических наступательных операций: против соперников разной силы, по очередности действий. **Встречное наступление.**

Литература к теме 4:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. — М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 7. П. 7.4–7.9.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).

V. Методические указания для обучающихся

В процессе преподавания дисциплины «Тактика наступления в конкуренции» используются такие виды учебной работы, как семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помо-

щью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику — необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Тактика наступления в конкуренции» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся изучает рекомендованные материалы при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и заданы во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Эссе

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути обозначенной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по представленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист.

2. Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе, почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент, какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме, могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем.

3. Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также их обоснование, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по поставленному вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемые аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков — не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т. д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся,

необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, обосновать характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Подготовка к промежуточной аттестации

Способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, знания углубляются, систематизируются и упорядочиваются. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Методические указания по участию в ситуационном практикуме

1 сценарий. Студенты изучают ситуацию, представленную преподавателем и в письменном виде готовят ответы на вопросы к ситуации.

2 сценарий. Студенты в составе мини-групп (команд) по 3–5 человек готовят ответ на вопросы к ситуации и представляют позицию своей команды. Представители других команд могут задавать вопросы и участвовать в дискуссии.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Тема 1. Тактика в конкуренции	Виды тактических преимуществ. Тактические конкурентные позиции. Слагаемые силы тактических конкурентов. Классификация ключевых факторов успеха. Баланс конкурентных сил между тактическими соперниками. Тактическая конкурентоспособность	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 1	Эссе
Тема 2. Основные элементы тактического взаимодействия в конкуренции	Типы тактических моделей. Соответствие типов конкурентных стратегий и типов тактических моделей конкуренции. Линия главного фронта. Стили и манеры проведения тактических конкурентных операций	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 2	Эссе
Тема 3. Тактические модели наступления	Тактика первого хода. Эшелонированное наступление. Применение тактики наступления в разных конкурентных стратегиях	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 3	Эссе

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Тема 4. Тактические наступательные операции	Дружественные (добровольные) и враждебные (принудительные) наступательные операции. Форсированное и нефорсированное наступление. Способы применения тактических наступательных операций: против соперников разной силы, по очередности действий	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 4	Эссе

VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017.
2. Рубин Ю. Б. Система конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2014. №3 (45). С. 113–141.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №4 (46). С. 119–143.
4. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №5 (47). С. 122–143.
5. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51). С. 82–142.
6. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. №6.
7. Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // Современная конкуренция. 2017. №1 (61). С. 30–57.

Дополнительная литература

1. Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование: Как нейтрализовать или использовать конкурента. М.: Маркет ДС, 2011.
2. Дрючина Е. И. Особенности стратегий конкурентного поведения субъектов предпринимательства. Сборник статей по результатам Международной заочной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и менеджмента». Россия, Новосибирск, 2013, 24 апреля.
3. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2000.
4. Сантамария Дж., Мартино В., Клемонс Э. Стратегия и тактика морской пехоты США в бизнесе. М.: HIPPO, 2005.
5. Скеллон Н. Бизнес Combat. Стратегия и тактика победоносных корпоративных батальонов. М.: Эксмо, 2004.
6. Соболева Э. Ю. Стратегия и тактика конкурентного поведения субъектов российского консалтинга // Система бизнеса (Ученые записки Московской финансово-промышленной академии). Вып. 4. М.: Маркет ДС, 2008.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-дана, 2012.

8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альмина Бизнес Бук, 2011.
9. Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. СПб.: Издательство «Крылов», 2003.
10. Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S., MacMillan I. C. The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. Managerial and Decision Economics, 2002, vol. 23, pp. 187–207.
11. Hooley G., Nicoulaid B., Piercy N. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 5th edition, Pearson Education Limited, 2012.

VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины

1. Сайт журнала «Современная конкуренция»: архив материалов.
URL: <http://moderncompetition.ru>.
2. Сайт издательского дома «Коммерсант». URL: <http://www.kommersant.ru>.
3. Сайт газеты «Ведомости». URL: <http://www.vedomosti.ru>.

VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса

- Лекционные аудитории с компьютерным и видеопроекционным оборудованием для презентаций с выходом в Интернет и средствами звуковоспроизведения.
- Часть групповых занятий проходит в компьютерных классах с использованием компьютеров и проектора.

IX. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса по дисциплине

- Программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.
- Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

X. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Тактика наступления в конкуренции» проводится в форме зачета.

Компетенции с указанием этапов их формирования в рамках дисциплины

Код контролируемой компетенции (или ее части) и ее формулировка	Контролируемые дидактические единицы	Оценочное средство
ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Дидактические единицы тем 1–4	• Тестовое задание. • Эссе. • Ситуационный практикум

Код контролируемой компетенции (или ее части) и ее формулировка	Контролируемые дидактические единицы	Оценочное средство
ПСК-1 Готовность выбирать и применять тактику наступления в конкуренции и управлять конкурентными действиями в наступлении	Дидактические единицы тем 3–4	• Эссе. • Ситуационный практикум

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапах их формирования, шкалы оценивания

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки
Тестовые задания	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Тест состоит из 20 заданий с одним или несколькими вариантами правильного ответа	«5–4» — верные ответы составляют более 90% общего количества; «4–3» — верные ответы составляют 80–50% общего количества; «2–0» — менее 50% правильных ответов
Эссе	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое логичное изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, применяя терминологию и специальные категории, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее	«4» — эссе выполнено в соответствии с заявленной темой, грамотное использование исторической терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, правильные ответы на все вопросы в ходе дискуссии; «3» — некорректное оформление, не вполне грамотное использование исторической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, частично правильные ответы на вопросы в ходе дискуссии; «2–0» — некорректное оформление, некорректное использование исторической терминологии, сумбурное изложение рассматриваемых проблем, нет ответов на большинство вопросов в ходе дискуссии
Ситуационный практикум	Включение обучающихся в процесс нахождения путей оптимального решения поставленной задачи на практическом примере	«10–6» — активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано; «5–1» — участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация

Методические материалы, определяющие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующее этапы формирования компетенций

Форма контроля / коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет / ПК-1 ПСК-1	Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего: • задание 1 — теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; • задание 2 — задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; • задание 3 — задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи)	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0–30; 2 вопрос: 0–30; 3 вопрос: 0–40. «Зачтено» 90–100 баллов — ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. 70–89 баллов — ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. 50–69 баллов — ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично. «Не зачтено» Менее 50 баллов — ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего этапы формирования компетенций

Типовые задания к ситуационным практикумам

Задание 1

Изучив ситуацию, ответьте на следующие вопросы. Как и какая из сил конкуренции служит ограничителем тактических операций авиакомпаний в данной ситуации? На какую силу конкуренции влияет реализация конкурентных действий бастующих работников? Какие тактические операции авиакомпаний стали невозможными из-за описанных в ситуации сил конкуренции?

Ситуация

Пилоты *Deutsche Lufthansa*, второго крупнейшего авиаперевозчика в Европе, в 2014 г. объявили о забастовке, в результате которой было отменено около 1500 рейсов в течение двух дней.

Руководство *Lufthansa* предложило увеличить пенсионный возраст пилотов до 63 или даже до 65 лет и ликвидировать существующую систему компенсаций после выхода на пен-

сию. Профсоюз в свою очередь предложил план по покрытию расходов в существующей пенсионной системе. Под давлением профсоюза руководство *Lufthansa* предложило компромисс: сохранить существующую схему для пилотов, которые уже работают в компании, и увеличить пенсионный возраст для поступающих на работу с этого года.

Главным предметом спора *Lufthansa* и профсоюза остаются выплаты летчикам, досрочно выходящим на пенсию. До сих пор пилотам по достижении 55 лет разрешалось прекращать работу и получать при этом 60% зарплаты до достижения официального пенсионного возраста. Но теперь руководство *Lufthansa* настаивает на повышении возрастной границы.

«*Lufthansa* не демонстрирует никакого желания идти на компромисс, — говорит Йорг Хандверк, представитель профсоюза. — Пилоты готовы продолжить забастовку», — добавил он. На забастовку выйдут пилоты *Airbus A380*, *A340* и *A330*, а также *Boeing 747*, согласно заявлению профсоюза пилотов. 30 сентября *Lufthansa* была вынуждена отменить 58 дальних рейсов во время предыдущей забастовки. Рейсы авиакомпаний группы *Star Alliance*, к которой относятся *Austrian Airlines*, *Brussels Airlines*, *Germanwings*, *Swiss* и *Air Dolomiti*, забастовкой не затронуты.

В компании отмечают, что основные рейсы, затронутые забастовкой, — дальнемагистральные, короткие и среднемагистральные маршруты. «На текущий момент авиакомпания разрабатывает расписание, определяя, какие рейсы могут быть выполнены», — говорится в сообщении *Lufthansa*.

Это уже восьмая забастовка авиакомпании *Lufthansa* в 2014 г. По оценке аналитиков, которую приводит *Reuters*, вместе с предыдущими акциями она нанесла авиакомпании ущерб 102–115 млн долл. Кроме того, не исключены новые забастовки, тогда потери *Lufthansa* будут еще больше.

Германия в буквальном смысле страдает от непрекращающихся забастовок транспортных. После выходных, отмеченных всегерманской забастовкой машинистов электропоездов, снова началась забастовка в воздухе. Профсоюзное объединение пилотов *Cockpit* более полутора лет пытается получить от работодателя *Lufthansa* тарифные уступки.

Напомним, в конце сентября 2014 г. французская авиакомпания *Air France* отменила больше половины рейсов из-за забастовки пилотов. Причиной забастовки стал предложенный руководством план развития компании до 2020 г., предполагавший переориентирование перевозчика в пользу лоукост-филиала *Transavia*, зарегистрированного в Португалии. Пилоты убеждены, что эта реформа поставит под угрозу рабочие места во Франции, а также лишит их привилегированного статуса, в связи с чем они настаивали на отказе от этих планов.

Забастовка началась 15 сентября 2014 г. и стала самой долгосрочной забастовкой за последние 40 лет. Каждый день в результате забастовки *Air France* теряла до 20 млн евро. Акции *Air France-KLM* упали на 12% с начала забастовки.

И хотя многие эксперты считают, что подобные забастовки никак не скажутся на отношении к авиакомпании как бренду, так как забастовки — вполне обычное дело для Европы, опыт *Air France* показывает обратное. Компания отметила, что в результате забастовки пилотов суммарный пассажиропоток снизился на 15,9% в сентябре, добавив, что заказы на ближайшие три месяца также уменьшились.

Задание 2

Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. Сформулируйте основную тактическую задачу, которую решает наступление *Datril*? Что является объектами наступления *Datril*? Данная тактика *Datril* является наступлением внутри одной продуктовой группы,

при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика в данной ситуации реализуется посредством конкурентного прессинга, атаки или штурма? В рамках какой конкурентной стратегии *Tylenol* и *Datril* применяют наступление? Данное наступление фармацевтических компаний является фронтальным или фланговым? Какие фронтальные наступательные операции *Tylenol* и *Datril* реализуются в данной ситуации? Охарактеризуйте конкурентные позиции фармацевтических компаний до и после наступательных действий. Обладают ли фармацевтические компании признаками конкурентной устойчивости? Как позиционируют себя *Tylenol* и *Datril* в приведенном материале?

Ситуация

В 70-е годы XX в. в США было популярно средство от мигрени *Tylenol*. Стоило оно на 50% дороже, чем аспирин. Лекарство выпускало одно из подразделений компании *Johnson & Johnson*. В июне 1975 года компания *Bristol-Myers* решила выйти на этот рынок и разработала *Datril*. Планировалось сообщить потребителям, что новое средство «также устраняет боль и столь же безопасно, как *Tylenol*, но стоит на доллар дешевле» (цена упаковки 100 таблеток *Tylenol* была 2,85 долл., а аналогичную упаковку *Datril* компания собиралась продавать за 1,85 долл.). Роковой ошибкой *Bristol-Myers* оказалась обкатка идеи на тестовых рынках в нескольких штатах, где эти тесты внимательно отследили специалисты *Johnson & Johnson*. За две недели до начала рекламной кампании конкурента *Johnson & Johnson* на доллар снизила цены на свой продукт и прокредитовала магазины и аптеки, закупившие лекарства по старой цене. *Bristol-Myers* в ответ ускорила выход рекламы и вывод на рынок своего средства. Рекламные ролики появились на телевидении буквально на следующий день после снижения цен на *Tylenol*. Компания *Bristol-Myers* рассчитывала, что изменение цен не сможет так быстро дойти до магазинов по всей стране.

Однако *Johnson & Johnson* подала протесты во все информационные сети, журналы, в различные ассоциации и государственные инстанции. По ее мнению, реклама *Datril* уже не соответствовала действительности. В итоге телеканалы сначала изменили рекламные ролики *Bristol-Myers*, а затем и вовсе сняли их с эфира.

Теле- и радиосети потребовали изменить рекламные ролики. Во второй редакции вместо «на доллар дешевле» уже фигурировала фраза «*Datril* может стоить дешевле, намного дешевле». Очередной протест *Johnson & Johnson* заставил убрать слова «намного дешевле». Наконец, *CBS* и *NBC* отказались показывать рекламные ролики *Datril* вообще — еще одна горькая пилюля для *Bristol-Myers*.

В результате действий *Johnson & Johnson*, основанных на своевременной информации о планах конкурента, доля рынка *Datril* никогда не превышала 1%. *Tylenol*, напротив, взлетел, как ракета. Толчка, который дала ему вся эта шумиха, хватило, чтобы поднять марку на вершину продаж.

Отчасти из-за низкой цены, отчасти из-за рекламного шума *Tylenol* оказался лидером на рынке анальгетиков: на его долю приходилось целых 37%.

Типовые тестовые задания

1. В тактический период непосредственного взаимодействия фирм включается:
 - а) однократное соперничество фирм;
 - б) многократное соперничество фирм;
 - в) долгосрочное соперничество фирм;
 - г) отраслевая конкурентная борьба фирм.

2. Тактика конкурентных действий не имеет:
 - а) четко очерченного предмета интереса (содержательные границы);
 - б) конкретного состава участников (адресные границы);
 - в) фиксированного периода решения (временные границы);
 - г) документального закрепления конкурентных действий (формальные границы).
3. Тактические мотивы участия в конкуренции имеют:
 - а) долгосрочный характер;
 - б) краткосрочный характер;
 - в) постоянный характер;
 - г) ситуационный характер.
4. В отличие от стратегии конкурентных действий, тактика конкурентных действий:
 - а) распространяется на взаимодействие участников рынка одновременно с разными представителями конкурентной среды;
 - б) является объектом стратегического менеджмента;
 - в) всегда осуществляется однократно и в связи с определенными обстоятельствами ведения бизнеса;
 - г) имеет долгосрочный или бессрочный характер.
5. Система конкурентных действий, применяемых фирмами в течение тактического периода конкуренции, называется:
 - а) тактической моделью конкурентных действий;
 - б) тактической мотивацией конкурентных действий;
 - в) тактическим потенциалом фирмы;
 - г) тактическим результатом конкурентных действий.
6. Тактический период — это:
 - а) период времени от определения фирмой тактически значимых ресурсов конкуренции до совершения тактически значимых конкурентных действий;
 - б) единица измерения сроков применения участниками рынка той или иной тактики конкурентных действий;
 - в) период времени, необходимый фирме для совершения одного тактически значимого конкурентного действия;
 - г) строгая цикличная последовательность определенных, переходящих друг в друга тактически значимых конкурентных действий.
7. Конкурентный прием — это:
 - а) составной элемент отдельного тактически значимого конкурентного действия;
 - б) непротиворечивое сочетание тактически значимых конкурентных действий;
 - в) ключевое содержание потенциального конкурентного преимущества фирмы;
 - г) последовательность непротиворечивых тактических конкурентных моделей;
 - д) составляющая тактически значимого конкурентного потенциала.
8. Превосходство над соперниками в результатах деятельности в течение тактического периода конкуренции и по его окончании — это:
 - а) тактическое преимущество в выполнении конкурентных действий;
 - б) тактическое преимущество в счете;
 - в) тактическое территориальное преимущество;
 - г) тактическое ресурсное преимущество.

9. Наличие ... критично для обозначения претензий участников рынка на достижение успехов в конкуренции. Они различны от отрасли к отрасли:

- а) конкурентного потенциала;
- б) ключевых факторов успеха;
- в) организационного потенциала;
- г) кадрового потенциала.

10. Можно ли одновременно применять несколько тактических моделей конкуренции?

- а) Нет.
- б) Только в отношении разных соперников.
- в) Только в отношении одного соперника.
- г) Только если компания работает на разных товарных рынках.

Темы эссе

- 1. Тактика и стратегия в конкуренции.
- 2. Тактические конкурентные операции и тактические модели конкуренции. Ключевые факторы успеха на примере отдельной отрасли.
- 3. Тактические конкурентные диспозиции: фронт, фланги, тыл.
- 4. Соответствие конкурентных стратегий и моделей тактического конкурентного поведения.
- 5. Обеспечение мотивационных условий проведения тактических конкурентных операций.
- 6. Фронтальные тактические наступательные операции.
- 7. Фланговые тактические наступательные операции.
- 8. Проверка флангов.
- 9. Обход конкурентов по флангу.
- 10. Проскальзывание мимо конкурентов.
- 11. Переключение конкурентов (перемещение фронта на фланги).
- 12. Применение тактических наступательных операций в разных конкурентных стратегиях.
- 13. Конкурентное продвижение.
- 14. Конкурентный штурм.
- 15. Конкурентное преследование
- 16. Конкурентной прессинг.
- 17. Эшелонированное наступление.
- 18. Встречное наступление.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Вопросы к зачету

Задание 1 типа

Теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса).

- 1. Что представляет собой тактика конкуренции?
- 2. Каковы границы тактики конкурентных действий?
- 3. Что такое тактический период конкурентного взаимодействия?
- 4. Как определяются тактические конкурентные преимущества и недостатки?

5. Каковы основные различия стратегии и тактики конкурентных действий?
6. Какие конкурентные позиции признаются тактически выгодными или тактически невыгодными?
7. Каковы слагаемые силы тактических конкурентных действий?
8. С какой целью выделяют ключевые факторы успеха?
9. Что такое тактическая конкурентоспособность, и из чего она складывается?
10. Как определяется расстановка конкурентных сил между тактическими соперниками?
11. Что такое тактическая модель конкурентных действий?
12. Как определяется тактически выгодное конкурентное поле?
13. Как можно охарактеризовать фронт, фланг и тыл конкурента?
14. Что представляет собой линия фронта в конкуренции?
15. Что представляют собой стили конкурентного поведения?
16. Что понимают под наступательной тактикой конкурентных действий? Какими признаками она обладает?
17. Как реализуется тактика наступления в различных конкурентных стратегиях?
18. Что такое тактическая модель наступления? Чем они различаются?
19. В чем разница между конкурентным продвижением и конкурентным преследованием?
20. Когда конкуренты применяют продуктовую интервенцию?
21. В чем состоит применение ценовой интервенции?
22. В чем преимущества тактики опережающей конвертации?
23. Когда применяется тактика флангового наступления?
24. Каковы способы применения тактических наступательных операций?

Задание 2 типа

Теоретические вопросы, позволяющие оценить степень владения студента принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними.

1. Какие конкурентные преимущества и недостатки называют тактическими?
2. Каким образом стратегия конкурентных действий реализуется через тактику?
3. С какой целью необходимо анализировать слагаемые силы сторон тактического взаимодействия? Какие слагаемые силы обычно оцениваются? В чем выражается каждое из слагаемых?
4. Каковы функция и роль тактического кадрового потенциала?
5. Каковы функция и роль тактического организационного потенциала?
6. К чему стремятся стороны по результатам тактических конкурентных действий?
7. Как оценивается тактическая конкурентная устойчивость бизнеса?
8. Как происходит сбор информации для оценки конкурентоспособности? Приведите примеры.
9. Каковы различия тактических моделей конкуренции? Приведите примеры.
10. Что такое тактическое конкурентное поле? На каком поле, по вашему мнению, легче всего обеспечить превосходство? Приведите пример выгодного и невыгодного тактического конкурентного поля.
11. Что представляет собой линия фронта в конкуренции?
12. В чем различие специальных и универсальных операций?
13. Каково соотношение тактических действий, операций и моделей?

14. В чем отличие поведенческих манер от стиля? Какие манеры конкурентного поведения существуют? Приведите примеры. В чем проявляется агрессивная и неагрессивная манеры поведения?
15. Как компании могут наступать на своих конкурентов? Приведите примеры. Опишите причины, по которым используется наступательная тактика.
16. Сформулируйте основную тактическую задачу, которую должно решать наступление. Что является объектами наступления?
17. В чем суть тактических моделей захвата и перехвата рынка?
18. Перечислите типы тактических наступательных операций и приведите пример каждой из них.
19. Какие виды конкурентной атаки существуют?
20. Какие существуют тактические наступательные операции в соперничестве за выгодные конкурентные позиции?
21. В чем отличие захвата незанятых рыночных ниш от прорыва на занятые секторы (сегменты) рынка?
22. Когда применяется тактика окружения соперников?
23. Какие операции входят в дружественное присоединение конкурентов и слияние с ними?
24. Какие тактические наступательные операции применяются в соперничестве за ресурсы? Приведите примеры каждой из них. Какие из них наиболее часто применяются?
25. Как проводится сокращение конкурентного потенциала соперников? В чем отличие этой тактики от дезорганизации работы соперников?

Задание 3 типа

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности.

1. Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. К какой конкурентной тактике прибегли табачные компании перед введением запрета на рекламу табачной продукции? Что являлось ее объектами? Данная тактика является наступлением внутри одной продуктовой группы, при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика реализуется посредством конкурентного прессинга, атаки или штурма? В рамках какой конкурентной стратегии табачные корпорации применяют наступление? Данное наступление является фронтальным или фланговым? Какие фронтальные наступательные операции реализуются в данной ситуации?

Ситуация

С ноября 2013 года, если вы решите покурить у входа в метро, на перроне вокзала, пляже, детской площадке или в подъезде, вам грозит штраф — от 500 до 1500 руб. Борьба с этим административным нарушением ведется так же, как и с другими: если сотрудник полиции увидит нарушение или ему кто-то пожалуется, он придет и оформит протокол.

Вообще-то запрет на курение в этих местах вступил в силу еще 1 июня 2013 г. — это первая часть «антитабачного закона», призванного оградить россиян от табачного дыма и сократить число курильщиков. Но до ноября 2013 г. запрет оставался фактически бессмысленным: поправки в КоАП, прописывающие штрафы за курение в неположенных местах, увязли где-то в коридорах Госдумы, и в результате депутаты приняли их только в се-

редине октября. Аналогичная история и с рекламой табачных изделий: поправки в закон о рекламе, запрещающие ее, Дума приняла в одном пакете со штрафами.

Чиновники вместе с депутатами подарили табачной индустрии пять с половиной месяцев вольницы. А та от щедрого подарка не отказалась: бюджеты на рекламу в прессе и Интернете за эти месяцы выросли в несколько раз. Но главным оружием производителей сигарет стали промоакции. Теперь потребителю не просто предлагали обменять свою начатую пачку сигарет на полную, но другой марки — потребителю предложили шоу. Менее известный производитель выпускал на улицы города привлекательных девушек, которые разъезжали на велосипедах и раздавали прохожим сигареты. Один из лидеров рынка использовал в рекламной кампании трейлеры, в которых курильщикам рассказывали о новой марке, дарили подарки и купоны на семь блоков сигарет. Казалось даже, что вернулись времена, когда ограничений на рекламу и продвижение сигарет почти не было. Теперь промоакции под запретом.

Но у производителей все еще есть в запасе секретное оружие — выкладка. В нескольких городах мне встретились практически монобрендовые киоски — до 80% выкладки занимали сигареты одной марки. Потом и этот канал коммуникации с потребителем стал недоступен: с 1 июня 2014 г. сигареты могут продаваться только по преysкуранту, а продавцы должны доставать пачки из непрозрачных кейсов. Одновременно табачники лишились важного канала продаж — кафе и ресторанов, ведь там курение тоже под запретом.

А значит, табачные компании принялись за разработку новых видов оружия в борьбе за потребителей.

2. Изучив ситуацию, ответьте на предложенные вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решает наступление *Audi* и *BMW*? Что является объектами наступления автомобильных корпораций? Рассматриваемая тактика автомобильных корпораций является наступлением внутри одной продуктовой группы, при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика *Audi* и *BMW* реализуется посредством конкурентного продвижения, атаки или штурма? В рамках какой конкурентной стратегии *Audi* и *BMW* применяют наступление? Данное наступление *Audi* и *BMW* является фронтальным или фланговым?

Ситуация

Ни один из автомобильных брендов не гнушается методов рекламной войны. Но *Audi* по своей активности опережает всех. Рассмотрим самые яркие и заметные ходы немецкого автопроизводителя, регулярно подкалывающего своих конкурентов, указывающего на малейшие провалы, не стесняющегося сопоставлять себя с *Ferrari* и особенно напирającego на самого злостного своего врага из Баварии. С 2006 года, когда случилась самая известная пикировка между *Audi* и *BMW*, снисходительное отношение *Audi* к своим конкурентам стало известно практически всему миру.

2006

Все началось с рекламного принта *BMW*: автогигант поздравлял *Audi* с победой в конкурсе «Машина года — 2006» в Южной Африке, подписавшись «Победитель конкурса «Машина мира — 2006»».

Audi скрывать обиды не стала и выступила с ответным постером: «Поздравляем *BMW* с победой в конкурсе «Машина мира — 2006». От шестикратного подряд победителя гонок *Le Mans 24 Hour* (2000–2006)».

2009

В перепалке в наружной рекламе в Санта-Монике было несколько ходов, но по общим впечатлениям победу здесь одержал концерн *BMW*. В начале апреля на проспекте *Santa Monica* в Южной Калифорнии появился билборд *Audi A4* с вызывающим слоганом «*Your move, BMW*» (Твой ход, *BMW*).

Спустя неделю креативными силами агентства *Juggernaut Advertising BMW* нанес ответный сокрушающий удар: прямо напротив билборда *Audi* на противоположной стороне проспекта появился билборд *BMW M3* со слоганом «*Checkmate*» (Мат).

«Проспект *Santa Monica* представляет собой своеобразный коридор между *Beverly Hills* и *Santa Monica* с высокой степенью интенсивности дорожного движения, — поясняет представитель *Santa Monica BMW Del Montell, Jr.*, — увидев вызывающий билборд *Audi*, мы просто не могли не воспользоваться уникальным географическим расположением и не принять вызов».

Audi и тут молчать не стала. Через какое-то время там же появился новый билборд — с изображением *R8* и слоганом «Время проверить твою люксовость. Возможно, ее уже нет». С намеком на то, что модельный ряд *BMW* давно устарел в плане роскоши и комфорта.

Немного раньше, в феврале 2009 г., агентство *Venables Bell+Partners*, оказывающее на более активную поддержку *Audi* в выпадах против конкурентов, выпустило две работы, в которых высмеяло повальную увлеченность американцев внедорожниками *Lexus RX300*.

В серии роликов упор был сделан не на ходовые качества или технологические новшества, добавленные в версию 2009 г., а на незабываемый, особенный внешний вид. До безобразия популярный *Lexus RX300* представлен в кампании *Identity Theft* («Похищение индивидуальности») как автомобиль, укравший у людей способность к самовыражению, да и просто к поиску и определению своей машины среди множества подобных. Выход из двух жутких ситуаций — попытки отыскать свою машину на парковке и тщетных надежд детей определить своих родителей возле школы — представляется только один.

Audi Q5 назван в кампании «безошибочно определяемым». В мае 2009 г. немецкий концерн рискнул сравнить свою новую *Audi R8* с *Ferrari*. Действие ролика происходит в итальянском городе Маранелло, так называемом «городе *Ferrari*». Именно в нем делают культовые спортивные автомобили. И тут вдруг в святая святых итальянского автомобилестроения появляется вызывающий красный спорткар *Audi R8*. Естественно, жители и гости Маранелло не могут остаться безучастными к такой наглости. То ли просто от возмущения, то ли от осознания, что *Audi R8* лучше.

2010

В роликах, которые агентство *Venables Bell & Partners* сняло для трансляции во время ванкуверской Олимпиады, опять досталось всем, кто близок по цене.

В споте *Break the Spell* («Разрушить чары») от агентства *Venables Bell & Partners* немецкий автоконцерн заявил, что продажи *Audi* растут быстрее, чем продажи *BMW*, *Mercedes* и *Lexus*. Ролик демонстрирует зомбированных рекламой и общественным мнением владельцев конкурирующих брендов, которые приобрели автомобили марки *BMW* потому, что им сказали, будто он отражает их сущность и заставляет соседей завидовать; *Lexus* потому, что он надежный и соответствует определенному стилю жизни; *Mercedes* потому, что звезда на капоте — это главная цель всех бизнесменов. Но чары разрушаются, как только мимо проезжает *Audi*.

Ролик *Friendly Competition* («Дружеское соревнование») рассказывал о том, что в каждом состязании есть победитель и проигравший. И как показал рейтинг журнала *Car and Driver*, проигравшим в этот раз стал *BMW*.

2011

В самом начале 2011 г. агентство *Venables Bell & Partners* сняло для *Audi A8* очередной ролик-выпад. Спот под названием *Goodnight* («Спокойной ночи») желал добрых снов старомодной роскоши в лице *Mercedes* и доброго утра инновациям и вдохновению от *Audi*. Когда унылый «мерс» ложится спать, наступает время для *Audi*.

Ролик *Audi*, вышедший в конце весны, повествует о том, что в последнее время все больше и больше людей отдает предпочтение *Audi*, на которую пересаживаются также бывшие владельцы *BMW*, *Lexus* и *Mercedes*. По сюжету спота водитель *BMW*, повстречав на пути автоперевозчик, груженный новенькими *Audi A4*, в лучших традициях каскадерства запрыгивает на него с крыши своего движущегося автомобиля... и тут же с удивлением обнаруживает, что он далеко не первый.

А в России в 2011 г. к боевым действиям на поле рекламы присоединились и российское представительство, и дилеры немецкого автомобиля с непомерным самомнением и амбициями.

Перед Международным женским днем в сети появился ролик, в котором были перечислены все плохие и неподходящие подарки для женщин. По задумке авторов, автомобили *Citroen C4*, *Hyundai i30* и даже *BMW M5* — это мимо, и только *Audi A1* способен «убить» чувственную женщину. За полгода было набрано более полумиллиона просмотров.

В июле в Москве появились перетяжки, в которых *Audi* (при помощи своих официальных дилеров) проехала по русской версии слогана *BMW*. «Меняем ваш восторг на *Audi*» — было написано на носителях. Таким образом *Audi*, в очередной раз подколов *BMW*, надала на больную мозоль конкурента — неудачную адаптацию международного слогана *Freude ist BMW (Joy Is BMW)*. «Восторг готов к будущему», «Восторг играет по-крупному» и «Восторг создает рекордсменов» — бессмысленность и нелепость слогана, представляющего собой случайный набор слов, не режет ухо только немецкого бренд-менеджера, слоган не раз становился предметом осуждения и сарказма рекламистов и любителей марки в сети.

«Меняем ваш восторг на *Audi*» было не просто рекламным трюком, а действительным предложением: до конца июля можно было сдать в *trade-in* автомобиль марки *BMW*, получить дополнительные 50 000 рублей и купить новый *Audi A6*. На Кутузовском проспекте также можно было увидеть перетяжку «Наши цены приведут вас в восторг. Ауди».

3. Изучив ситуацию, ответьте на вопросы. Какова основная тактическая задача, которую решает наступление сетевых продавцов техники? Что является объектами наступления сетевых продавцов техники? Данная тактика сетевых продавцов техники является наступлением внутри одной продуктовой группы, при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика сетевых продавцов техники реализуется посредством конкурентного прессинга, атаки или штурма? Рассматриваемое в ситуации наступление является фронтальным, или форсированным, или фланговым, или тотальным, или многоцелевым? Какие фронтальные наступательные операции «Эльдорадо» и «Техносилы» реализуются в данной ситуации? Охарактеризуйте конкурентные позиции сетевых продавцов техники до и после наступательных действий. Обладают ли сетевые продавцы техники признаками конкурентной устойчивости?

Ситуация

В 2009 году все началось с того, что компания «Техносила» в нескольких мегаполисах разместила наружную рекламу с вызывающим слоганом «Сергея лопух! Купил дороже!»

Ответ последовал незамедлительно. Сеть-конкурент «Эльдорадо» рядом с щитами «Техносила» вывесила свои: «Согласен. У нас дешевле». Суть в том, что из шести рекламируемых «Техносилой» товаров (смартфон *Nokia*, холодильник *Vestel*, камера *JVC*, комплекты встраиваемой техники *Ariston* и *Indesit* и компьютер *Irbis*) три позиции у «Эльдорадо» стоили немного дешевле. А в Воронеже, Самаре и Екатеринбурге таких спорных товаров оказалось и вовсе четыре.

Пока рекламный рынок обсуждал, каким образом два конкурирующих щита одновременно в нескольких городах оказались рядом и сколько отступных заплатила «Эльдорадо» городским властям за явную провокацию, «Техносила» созрела для ответного хода. И рядом со слоганом про лопуха Серегу сделала заплатку: «Минус 1000 рублей от цены конкурента».

В июне 2012 г. сеть магазинов «Эльдорадо» перекупила права аренды на 40 из 100 действующих магазинов конкурента — «Техносила».

«Техносила» уступила «Эльдорадо» свои самые неэффективные магазины в регионах. Каждая торговая точка «Техносила» оценивалась в 40,5 млн руб., т. е. право аренды 40 магазинов обошлось «Эльдорадо» примерно в 1,62 млрд руб.

В начале 2012 г. «Эльдорадо» занимала второе место по выручке среди продавцов бытовой техники и электроники, а «Техносила» — четвертое.

Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»

Кафедра Теории и практики конкуренции

Рабочая программа дисциплины
«Тактика обороны
в конкуренции»

Направление подготовки: **38.04.02 Менеджмент**

Профиль: **Стратегический менеджмент**

Квалификация выпускника: **Магистр**

Форма обучения: **заочная**

Обсуждено
на заседании кафедры
Теории и практики конкуренции
«20» декабря 2016 г.
Протокол №2

Составители программы:

Рубин Ю. Б., д. э. н., проф., зав. каф.,
yrubin@s-university.ru

Леднев М. В., к. э. н., доц.,
mlednev@bk.ru

Москва 2016

Содержание

- I. Аннотация к дисциплине
- II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
- III. Тематический план
- IV. Содержание программы
- V. Методические указания для обучающихся
- VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины
- VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины
- VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса
- IX. Информационные технологии для осуществлении образовательного процесса по дисциплине
- X. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

I. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Тактика обороны в конкуренции» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 30.03.2015 №322.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о тактических моделях конкуренции, тактических оборонительных операциях, особенностях их разработки и применения в деятельности организации. Данная дисциплина формирует общее представление о категории «тактика обороны в конкуренции», развивает практические навыки по разработке и применению оборонительных конкурентных действий в тактическом периоде.

Изучение указанной дисциплины позволит приобрести знания и умения в области профессиональной деятельности магистров по направлению «Стратегический менеджмент».

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Тактика обороны в конкуренции» включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению «Менеджмент», профилю «Стратегический менеджмент» и входит в вариативную часть (Б1.В), обязательные дисциплины (Б1. В. ОД. 4). Для изучения дисциплины требуются знания и навыки обучающихся по курсам «Современный стратегический анализ», «Методы исследования в менеджменте», «Теория организации и организационное поведение», «Тактика наступления в конкуренции».

Знания и навыки по описываемой дисциплине могут использоваться при изучении дисциплин: «Конкурентные стратегии», «Анализ и разработка корпоративной стратегии».

Дисциплина изучается на первом курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование базовой системы знаний в области оборонительной тактики конкурентных действий и получение практических умений в области их разработки и последующего использования субъектами предпринимательства.

Задачи дисциплины:

- формирование представлений о природе тактики обороны как составной части конкурентной деятельности субъектов предпринимательства и самостоятельного компонента ведения бизнеса;
- изучение типов и видов тактических моделей обороны в конкуренции;
- ознакомление с возможными способами применения тактики обороны в конкуренции;
- формирование умения определять и анализировать разнообразные типы оборонительной тактики конкурентных действий;
- формирование навыков самостоятельной работы студентов в области разработки тактических моделей обороны и тактических оборонительных операций.

II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Тактика обороны в конкуренции» направлен на формирование следующих профессиональных компетенций (ПК), предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1	Знать • понятие, сущность и виды тактических конкурентных преимуществ, необходимых для выбора и обоснования оборонительных тактик в конкуренции; • виды и типы обороны в конкуренции, оборонительные модели и операции. Уметь • определять способы применения тактических оборонительных операций; • определять типы и виды тактических оборонительных операций. Владеть • методами анализа и оценки различных тактических моделей; • методами выбора оптимальных тактических оборонительных операций	• Работа на занятиях; • написание эссе; • тестирование; • ситуационные практикумы; • самостоятельная работа
Готовность выбирать и применять тактику обороны в конкуренции	ПСК-2	Знать • тактические модели обороны; • тактические оборонительные операции; • рубежи и линии обороны. Уметь • определять применяемые конкурентами тактические оборонительные модели и операции; • применять различные способы обороны; • применять контрразведывательные операции в обороне; • применять тактику контрнаступления в обороне. Владеть • методами разработки тактических моделей обороны; • методами разработки тактических оборонительных операций; • методами управления конкурентными действиями в тактике обороны	• Работа на занятиях; • написание эссе; • ситуационные практикумы; • самостоятельная работа

III. Тематический план

Наименование тем	Коды формируемых компетенций	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)							Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА	
		Лекции	Активные занятия		Интерактивные занятия						
			Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум (кейс-стади)	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг			Дидактическая игра
Тема 1. Тактика обороны в конкуренции: основные понятия и модели	ПК-1		2						16	Тест / 15 баллов. Эссе / 15 баллов	
Тема 2. Типы и виды тактических оборонительных операций	ПК-1 ПСК-1		2	2					30	Ситуационный практикум / 20 баллов. Эссе / 15 баллов	
Тема 3. Способы применения тактических оборонительных операций	ПК-1 ПСК-1		2						14	Ситуационный практикум / 20 баллов. Эссе / 15 баллов	
Всего:			8						60	100	
контроль (экзамен + зачет), час		4								Зачет	
объем дисциплины (в академических часах)		72									
объем дисциплины (в зачетных единицах)		2									

IV. Содержание программы

Тема 1. Тактика обороны в конкуренции: основные понятия и модели

Тактические оборонительные задачи. Обороноспособность. **Тактика второго хода.** Меры превентивной обороны. Оперативный статус-кво. **Допустимые и нежелательные соперники. Тактические модели обороны отдельных рубежей. Тактическая модель обороны флангов.** Тактическая модель эшелонированной обороны. **Тактическая модель**

сплошной обороны. Тактическая модель контрнаступления. Перспективы развития контрнаступления. **Тактическая модель глухой обороны.**

Литература к теме 1:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 8. П. 8.1–8.2.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).

Тема 2. Типы и виды тактических оборонительных операций

Типы тактических оборонительных операций: пассивная оборона, активная оборона, контрнаступление. Тактические операции пассивной обороны. Копирование операций тактических соперников. Операции в сфере конкурентной контрразведки. Источники утечки информации. Зеркальное отражение наступательных операций тактических соперников. Операции по защите от соперников посредством обращения к Закону. Отбивание от соперников в условиях глухой обороны. **Тактические операции активной обороны. Оборонительный прессинг. Разворот тактических соперников. Перехват в тактике обороны.** Патрулирование участков фронта. Временный и/или частичный перехват окружения, конкурентных действий, других бизнес-процессов, намерений и замыслов тактических соперников. **Тактические конкурентные контратаки. Простые контратаки на отдельных участках фронта. Контратаки в тыл соперников. Накрывание конкурентов.** Сдерживаемый прорыв линии фронта. Отрыв (несдерживаемый прорыв).

Литература к теме 2:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 8. П. 8.3–8.6.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2016. URL: <http://biblioclub.ru>.

Тема 3. Способы применения тактических оборонительных операций

Способы применения тактических оборонительных операций по уровню силы: симметричные и асимметричные ответы. **Способы применения тактических оборонительных операций по перспективам сотрудничества. Сдерживающая оборона. Открытая оборона. Партизанская оборона. Выжидательная оборона. Рассеянная оборона.**

Литература к теме 3:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. — М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 8. П. 8.7.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2016. URL: <http://biblioclub.ru>.

V. Методические указания для обучающихся

В процессе преподавания дисциплины «Тактика обороны в конкуренции» используются такие виды учебной работы, как семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику — необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Тактика обороны в конкуренции» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся изучает рекомендованные материалы при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и заданы во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Эссе

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути обозначенной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по представленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист.

2. Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе, почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент, какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме, могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем.

3. Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также их обоснование, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по поставленному вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемые аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков — не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т. д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, обосновать характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Подготовка к промежуточной аттестации

Способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, знания углубляются, систематизируются и упорядочиваются. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Методические указания по участию в ситуационном практикуме

1 сценарий. Студенты изучают ситуацию, представленную преподавателем и в письменном виде готовят ответы на вопросы к ситуации.

2 сценарий. Студенты в составе мини-групп (команд) по 3–5 человек готовят ответ на вопросы к ситуации и представляют позицию своей команды. Представители других команд могут задавать вопросы и участвовать в дискуссии.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Тема 1. Тактика обороны в конкуренции: основные понятия и модели	Тактические оборонительные задачи. Обороноспособность. Тактика второго хода. Меры превентивной обороны. Оперативный статус-кво. Допустимые и нежелательные соперники. Тактические модели обороны отдельных рубежей. Тактическая модель обороны флангов. Тактическая модель эшелонированной обороны. Тактическая модель сплошной обороны. Тактическая модель контрнаступления. Перспективы развития контрнаступления. Тактическая модель глухой обороны	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 1	Эссе
Тема 2. Типы и виды тактических оборонительных операций	Типы тактических оборонительных операций: пассивная оборона, активная оборона, контрнаступление. Тактические операции пассивной обороны. Копирование операций тактических соперников. Операции в сфере конкурентной контрразведки. Источники утечки информации. Зеркальное отражение наступательных операций тактических соперников. Операции по защите от соперников посредством обращения к Закону. Отбивание от соперников в условиях глухой обороны. Тактические операции активной обороны. Оборонительный прессинг. Разворот тактических соперников. Перехват в тактике обороны. Патрулирование участков фронта. Временный и/или частичный перехват окружения, конкурентных действий, других бизнес-процессов, намерений и замыслов тактических соперников. Тактические конкурентные контратаки. Простые контратаки на отдельных участках фронта. Контратаки в тыл соперников. Накрывание конкурентов. Сдерживаемый прорыв линии фронта. Отрыв (несдерживаемый прорыв)	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 2	Эссе
Тема 3. Способы применения тактических оборонительных операций	Способы применения тактических оборонительных операций по уровню силы: симметричные и асимметричные ответы. Способы применения тактических оборонительных операций по перспективам сотрудничества. Сдерживающая оборона. Открытая оборона. Партизанская оборона. Выжидательная оборона. Рассеянная оборона	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 3	Тест

VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017.
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2016. URL: <http://biblioclub.ru>.
3. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. №6.
4. Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // Современная конкуренция. 2017. № 1 (61). С. 30–57.

Дополнительная литература:

1. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013.
2. Рубин Ю. Б. Система конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2014. №3 (45). С. 113–141.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №4 (46). С. 119–143.
4. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. №2 (50). С. 111–143.
5. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51). С. 82–142.
6. Рубин Ю. Б. Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии фирм // Современная конкуренция. 2015. №5 (53). С. 119–143.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник. М.: Юнити-дана, 2015.
8. Царев В. В., Кантарович А. А., Черныш В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2015. — 799 с.

VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины

1. Сайт журнала «Современная конкуренция»: материалы в свободном доступе. URL: <http://moderncompetition.ru>.
2. Сайт издательского дома «Коммерсант». URL: <http://www.kommersant.ru>.
3. Сайт газеты «Ведомости». URL: <http://www.vedomosti.ru>.

VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса

- Лекционные аудитории с компьютерным и видеопроекционным оборудованием для презентаций с выходом в Интернет и средствами звуковоспроизведения.
- Часть групповых занятий проходит в компьютерных классах с использованием компьютеров и проектора.

IX. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса

- Программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.
- Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

X. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Тактика обороны в конкуренции» проводится в форме зачета.

Компетенции с указанием этапов их формирования в рамках дисциплины

Код контролируемой компетенции (или ее части) и ее формулировка	Контролируемые дидактические единицы	Оценочное средство
ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Дидактические единицы тем 1–3	Тестовое задание. Эссе. Ситуационный практикум
ПСК-2 Готовность выбирать и применять тактику обороны в конкуренции в тактическом периоде и управлять конкурентными действиями в обороне	Дидактические единицы тем 2–3	Эссе. Ситуационный практикум

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапах их формирования, шкалы оценивания

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки
Тестовые задания	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Тест состоит из 20 заданий с одним или несколькими вариантами правильного ответа	«14–15» — верные ответы составляют более 90% общего количества; «8–13» — верные ответы составляют 80–50% общего количества; «0–7» — менее 50% правильных ответов
Эссе	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое логичное изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, применяя терминологию и специальные категории, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее	«13–15» баллов — тема эссе раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; «10–12» — эссе выполнено в соответствии с заявленной темой, грамотное использование исторической терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, правильные ответы на все вопросы в ходе дискуссии; «5–9» — некорректное оформление, не вполне грамотное использование исторической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, частично правильные ответы на вопросы в ходе дискуссии;

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки
		«0–4» — некорректное оформление, некорректное использование исторической терминологии, сумбурное изложение рассматриваемых проблем, нет ответов на большинство вопросов в ходе дискуссии
Ситуационный практикум	Включение обучающихся в процесс нахождения путей оптимального решения поставленной задачи на практическом примере	«15–20» — активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано; «1–14» — участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация

Методические материалы, определяющие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Форма контроля / коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет / ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПСК-6	Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего: • задание 1 — теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; • задание 2 — задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; • задание 3 — задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи)	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0–30; 2 вопрос: 0–30; 3 вопрос: 0–40. «Зачтено» 90–100 баллов — ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. 70–89 баллов — ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. 50–69 баллов — ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично. «Не зачтено» Менее 50 баллов — ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего этапы формирования компетенций

Типовые задания к ситуационным практикумам

Задание 1

Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решают оборонительные действия Audi и BMW в данной ситуации? Что является объектами обороны автомобильных корпораций в данной ситуации? Какой тип оборонительной тактики они используют? Какие тактические операции реализуют Audi и BMW в данной ситуации?

Ситуация

Ни один из автомобильных брендов не гнушается методов рекламной войны. Но Audi по своей активности опережает всех. Рассмотрим самые яркие и заметные ходы немецкого автопроизводителя, регулярно подкалывающего своих конкурентов, указывающего на малейшие провалы, не стесняющегося сопоставлять себя с Ferrari и особенно напирającego на самого злостного своего врага из Баварии. С 2006 года, когда случилась самая известная пикировка между Audi и BMW, снисходительное отношение Audi к своим конкурентам стало известно практически всему миру.

2006

Все началось с рекламного принта BMW: автогигант поздравлял Audi с победой в конкурсе «Машина года — 2006» в Южной Африке, подписавшись «Победитель конкурса «Машина мира — 2006»».

Audi скрывать обиды не стала и выступила с ответным постером: «Поздравляем BMW с победой в конкурсе «Машина мира — 2006». От шестикратного подряд победителя гонок Le Mans 24 Hour (2000–2006)».

2009

В перепалке в наружной рекламе в Санта-Монике было несколько ходов, но по общим впечатлениям победу одержал концерн BMW. В начале апреля на проспекте Santa Monica в Южной Калифорнии появился билборд Audi A4 с вызывающим слоганом «Your move, BMW» (Твой ход, BMW).

Спустя неделю креативными силами агентства Juggernaut Advertising BMW нанес ответный сокрушающий удар: прямо напротив билборда Audi на противоположной стороне проспекта появился билборд BMW M3 со слоганом «Checkmate» (Мат).

«Проспект Santa Monica представляет собой своеобразный коридор между Beverly Hills и Santa Monica с высокой степенью интенсивности дорожного движения, — поясняет представитель Santa Monica BMW Del Montell, Jr., — увидев вызывающий билборд Audi, мы просто не могли не воспользоваться уникальным географическим расположением и не принять вызов».

Audi и тут молчать не стала. Через какое-то время там же появился новый билборд — с изображением R8 и слоганом «Время проверить твою люксовость. Возможно, ее уже нет». С намеком на то, что модельный ряд BMW давно устарел в плане роскоши и комфорта.

Немного раньше, в феврале 2009 г., агентство Venables Bell+Partners, оказывающее наиболее активную поддержку Audi в выпадах против конкурентов, выпустило две работы, в которых высмеяло повальную увлеченность американцев внедорожниками Lexus RX300.

В серии роликов упор был сделан не на ходовые качества или технологические новшества, добавленные в версию 2009 г., а на незабываемый, особенный внешний вид. До безобразия популярный *Lexus RX300* представлен в кампании *Identity Theft* («Похищение индивидуальности») как автомобиль, укравший у людей способность к самовыражению, да и просто к поиску и определению своей машины среди множества подобных. Выход из двух жутких ситуаций — попытки отыскать свою машину на парковке и тщетных надежд детей определить своих родителей возле школы — представляется только один.

Audi Q5 назван в кампании «безошибочно определяемым». В мае 2009 г. немецкий концерн рискнул сравнить свою новую *Audi R8* с *Ferrari*. Действие ролика происходит в итальянском городе Маранелло, так называемом «городе *Ferrari*». Именно в нем делают культовые спортивные автомобили. И тут вдруг в святая святых итальянского автомобилестроения появляется вызывающий красный спорткар *Audi R8*. Естественно, жители и гости Маранелло не могут остаться безучастными к такой наглости. То ли просто от возмущения, то ли от осознания, что *Audi R8* лучше.

2010

В роликах, которые агентство *Venables Bell & Partners* сняло для трансляции во время ванкуверской Олимпиады, опять досталось всем, кто близок по цене.

В споте *Break the Spell* («Разрушить чары») от агентства *Venables Bell & Partners* немецкий автоконцерн заявил, что продажи *Audi* растут быстрее, чем продажи *BMW*, *Mercedes* и *Lexus*. Ролик демонстрирует зомбированных рекламой и общественным мнением владельцев конкурирующих брендов, которые приобрели автомобили марки *BMW* потому, что им сказали, будто он отражает их сущность и заставляет соседей завидовать; *Lexus* потому, что он надежный и соответствует определенному стилю жизни; *Mercedes* потому, что звезда на капоте — это главная цель всех бизнесменов. Но чары разрушаются, как только мимо проезжает *Audi*.

Ролик *Friendly Competition* («Дружеское соревнование») рассказывал о том, что в каждом состязании есть победитель и проигравший. И как показал рейтинг журнала *Car and Driver*, проигравшим в этот раз стал *BMW*.

2011

В самом начале 2011 г. агентство *Venables Bell & Partners* сняло для *Audi A8* очередной ролик-выпад. Спот под названием *Goodnight* («Спокойной ночи») желал добрых снов старомодной роскоши в лице *Mercedes* и доброго утра инновациям и вдохновению от *Audi*. Когда унылый «мерс» ложится спать, наступает время для *Audi*.

Ролик *Audi*, вышедший в конце весны, повествует о том, что в последнее время все больше и больше людей отдает предпочтение *Audi*, на которую пересаживаются также бывшие владельцы *BMW*, *Lexus* и *Mercedes*. По сюжету спота водитель *BMW*, повстречав на пути автоперевозчик, груженный новенькими *Audi A4*, в лучших традициях каскадерства запрыгивает на него с крыши своего движущегося автомобиля... и тут же с удивлением обнаруживает, что он далеко не первый.

А в России в 2011 г. к боевым действиям на поле рекламы присоединились и российское представительство, и дилеры немецкого автомобиля с непомерным самомнением и амбициями.

Перед Международным женским днем в сети появился ролик, в котором были перечислены все плохие и неподходящие подарки для женщин. По задумке авторов, автомобили *Citroen C4*, *Hyundai i30* и даже *BMW M5* — это мимо, и только *Audi A1* способен «убить» чувственную женщину. За полгода было набрано более полумиллиона просмотров.

В июле в Москве появились перетяжки, в которых *Audi* (при помощи своих официальных дилеров) проехала по русской версии слогана *BMW*. «Меняем ваш восторг на *Audi*» — было написано на носителях. Таким образом *Audi*, в очередной раз подколол *BMW*, надавила на больную мозоль конкурента — неудачную адаптацию международного слогана *Freude ist BMW (Joy Is BMW)*. «Восторг готов к будущему», «Восторг играет по-крупному» и «Восторг создает рекордсменов» — бессмысленность и нелепость слогана, представляющего собой случайный набор слов, не режет ухо только немецкого брендменеджера, слоган не раз становился предметом осуждения и сарказма рекламистов и любителей марки в сети.

«Меняем ваш восторг на *Audi*» было не просто рекламным трюком, а действительным предложением: до конца июля можно было сдать в *trade-in* автомобиль марки *BMW*, получить дополнительные 50 000 рублей и купить новый *Audi A6*. На Кутузовском проспекте также можно было увидеть перетяжку «Наши цены приведут вас в восторг. Ауди».

Задание 2

Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решало контрнаступление *Tylenol*? Что являлось объектом контрнаступления *Tylenol*? В рамках какой конкурентной стратегии *Tylenol* применяет контрнаступление? Данное контрнаступление *Tylenol* являлось симметричным или ассиметричным?

Ситуация

В 70-е годы XX в. в США было популярно средство от мигрени *Tylenol*. Стоило оно на 50% дороже, чем аспирин. Лекарство выпускало одно из подразделений компании *Johnson & Johnson*. В июне 1975 года компания *Bristol-Myers* решила выйти на этот рынок и разработала *Datril*. Планировалось сообщить потребителям, что новое средство «также устраняет боль и столь же безопасно, как *Tylenol*, но стоит на доллар дешевле» (цена упаковки 100 таблеток *Tylenol* была 2,85 долл. аналогичную упаковку *Datril* компания собиралась продавать за 1,85 долл.).

Роковой ошибкой *Bristol-Myers* оказалась обкатка идеи на тестовых рынках в нескольких штатах, где эти тесты внимательно отслежили специалисты *Johnson & Johnson*. За две недели до начала рекламной кампании конкурента *Johnson & Johnson* на доллар снизила цены на свой продукт и прокредитовала магазины и аптеки, закупившие лекарства по старой цене. *Bristol-Myers* в ответ ускорила выход рекламы и вывод на рынок своего средства. Рекламные ролики появились на телевидении буквально на следующий день после снижения цен на *Tylenol*. Компания *Bristol-Myers* рассчитывала, что изменение цен не сможет так быстро дойти до магазинов по всей стране.

Однако *Johnson & Johnson* подала протесты во все информационные сети, журналы, в различные ассоциации и государственные инстанции. По ее мнению, реклама *Datril* уже не соответствовала действительности. В итоге телеканалы сначала изменили рекламные ролики *Bristol-Myers*, а затем и вовсе сняли их с эфира.

Теле- и радиосети потребовали изменить рекламные ролики. Во второй редакции вместо «на доллар дешевле» уже фигурировала фраза «*Datril* может стоить дешевле, намного дешевле». Очередной протест *Johnson & Johnson* заставил убрать слова «намного дешевле». Наконец, *CBS* и *NBC* отказались показывать рекламные ролики *Datril* вообще — еще одна горькая пилюля для *Bristol-Myers*.

В результате действий *Johnson & Johnson*, основанных на своевременной информации о планах конкурента, доля рынка *Datril* никогда не превышала 1%.

Tylenol, напротив, взлетел, как ракета. Толчка, который дала ему вся эта шумиха, хватило, чтобы поднять марку на вершину продаж.

Отчасти из-за низкой цены, отчасти из-за рекламного шума *Tylenol* оказался лидером на рынке анальгетиков: на его долю приходилось целых 37%.

Типовые тестовые задания

1. Контрнаступление является:
 - а) самостоятельным видом конкурентных действий;
 - б) разновидностью отступления;
 - в) разновидностью наступления;
 - г) разновидностью обороны.
2. Тактика «второго хода» реализуется в моделях:
 - а) наступления;
 - б) оборонительного реагирования;
 - в) самоизоляции;
 - г) бездействия.
3. Конкурентная контрразведка может осуществляться:
 - а) специализированными фирмами;
 - б) привлекаемыми неспециализированными фирмами;
 - в) подразделениями фирм;
 - г) любыми вышеперечисленными фирмами.
4. Эшелонированный прессинг является тактической моделью:
 - а) активной обороны;
 - б) допустимой обороны;
 - в) смешанной обороны;
 - г) превентивной обороны.
5. Тактикой опровержения более слабых соперников является:
 - а) оборонительная тактика;
 - б) тактика второго шага;
 - в) тактика первого шага;
 - г) тактика контрнаступления.
6. Секретная деловая информация включает:
 - а) статистическую информацию Росстата России;
 - б) финансовые отчеты фирмы;
 - в) данные бухгалтерского баланса фирмы;
 - г) данные продаж.
7. Конфиденциальными считаются сведения:
 - а) о ресурсном потенциале фирмы;
 - б) объеме производственных мощностей;
 - в) трудовых контрактах и условиях работы.
8. Фронтальный заслон соперникам является тактической моделью:
 - а) глухой обороны;
 - б) активной обороны;

- в) пассивной обороны;
 - г) превентивной обороны.
9. Накрывание соперника является тактической моделью:
- а) пассивной обороны;
 - б) активной обороны;
 - в) контрнаступления;
 - г) превентивной обороны.
10. Имеет краткосрочный характер, производится в конфронтационной манере и осуществляется как передышка в обороне:
- а) наступление;
 - б) отступление;
 - в) контрнаступление;
 - г) самоизоляция;
 - д) бездействие.

Темы эссе

1. Типы тактических оборонительных операций.
2. Применение операций пассивной обороны.
3. Применение операций активной обороны.
4. Применение контрнаступления.
5. Копирование операций тактических соперников.
6. Операции в сфере конкурентной контрразведки.
7. Источники утечки информации.
8. Зеркальное отражение наступательных операций тактических соперников.
9. Операции по защите от соперников посредством обращения к закону.
10. Отбивание от соперников в условиях глухой обороны.
11. Оборонительный прессинг.
12. Разворот тактических соперников.
13. Перехват в тактике обороны.
14. Патрулирование участков фронта.
15. Временный и/или частичный перехват окружения, конкурентных действий, других бизнес-процессов, намерений и замыслов тактических соперников.
16. Простые контратаки на отдельных участках фронта.
17. Контратаки в тыл соперников.
18. Накрывание конкурентов.
19. Сдерживаемый прорыв линии фронта.
20. Отрыв (несдерживаемый прорыв).

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Вопросы к зачету

Задание 1 типа

Теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса).

1. Как понимается тактика обороны в конкуренции?
2. Какова главная задача тактики обороны?

3. Что является объектами обороны?
4. Что такое обороноспособность в конкуренции?
5. Как в обороне применяется тактика второго хода?
6. Каким образом тактических конкурентов делят на допустимых и недопустимых?
7. В каких случаях целесообразно применять модель сплошной обороны?
8. Для чего применяется тактическая модель контрнаступления?
9. Когда применяются операции активной обороны?
10. Что представляют собой конкурентные контратаки?
11. Какие виды тактических операций пассивной обороны существуют?
12. Для чего применяют внутрифирменную контрпропаганду?
13. В чем состоит копирование действий тактических соперников?
14. В чем суть тактических операций по зеркальному отражению действий соперников и когда их следует применять?
15. Когда применяется отбивание от соперников?
16. В каких случаях участники рынка прибегают к тактике активной обороны?
17. Каким образом можно осуществить разворот соперников?
18. Раскройте содержание тактики контрнаступления.
19. Какие существуют способы применения тактических оборонительных операций?
20. В каком случае оборонительные операции носят характер асимметричных, а в каком — симметричных ответов?
21. Какие способы применения тактических оборонительных операций выделяют исходя из того, как участники рынка расценивают перспективы соперничества с теми или иными тактическими конкурентами?
22. Что такое партизанская оборона?
23. В чем суть тактики перехвата?
24. Опишите особенности выжидательной обороны.
25. Опишите открытую оборону.

Задание 2 типа

Теоретические вопросы, позволяющие оценить степень владения студента принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними.

1. Как компании могут осуществлять тактические оборонительные операции? Приведите примеры.
2. Опишите случаи, в которых используется оборонительная тактика.
3. Как различаются тактика второго хода и превентивная оборона?
4. Какие превентивные меры применяют при обороне?
5. В каких случаях на рынке возникает оперативный статус кво?
6. Каким соперникам адресуют тактическую модель обороны отдельных рубежей, а каким — модель обороны флангов?
7. Каким образом реализуется модель эшелонированной обороны?
8. Какие существуют варианты дальнейшего развития контрнаступления?
9. Какие модели применяют для взаимодействия с нежелательными соперниками?
10. Приведите примеры моделей обороны из практики отечественных или зарубежных компаний.
11. Как разрабатываются и реализуются тактические оборонительные операции, применяемые в модели пассивной обороны? Приведите примеры.

12. Дайте определение конкурентной контрразведке и опишите контрразведывательные тактические операции.
13. Приведите примеры конкурентной контрразведки.
14. Что может являться источником утечки информации?
15. Какие действия предпринимаются для предотвращения утечек информации?
16. Когда применяют фронтальные и фланговые заслоны, соответственно?
17. Когда для защиты от соперников прибегают к обращению к Закону?
18. Какие существуют примеры операций активной обороны?
19. В чем отличие перехвата от копирования конкурентных действий соперников?
20. Когда отдается предпочтение тактике контрнаступления?
21. Опишите основные операции, применяемые участниками рынка при контрнаступлении на конкурентов: простые контратаки на отдельных участках фронта, контратаки в тыл соперника, сдерживаемые прорывы линии фронта.
22. Приведите способы применения тактических оборонительных операций.
23. В чем состоит различие между открытой и партизанской обороной?
24. Приведите примеры каждого из способов применения оборонительных операций.
25. Приведите примеры симметричных и ассиметричных ответов.

Задание 3 типа

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности.

1. Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решают оборонительные действия табачных корпораций? К какому типу обороны прибегают табачные корпорации? Какими операциями реализуются оборонительные действия табачных корпораций? В рамках какой конкурентной стратегии табачные корпорации применяют оборонительную тактику?

Ситуация

С ноября 2013 года, если вы решите покурить у входа в метро, на перроне вокзала, пляже, детской площадке или в подъезде, вам грозит штраф — от 500 до 1500 руб. Борьба с этим административным нарушением ведется так же, как и с другими: если сотрудник полиции увидит нарушение или ему кто-то пожалуется, он придет и оформит протокол. Вообще-то запрет на курение в этих местах вступил в силу еще 1 июня 2013 г. — это первая часть «антитабачного закона», призванного оградить россиян от табачного дыма и сократить число курильщиков. Но до ноября 2013 г. запрет оставался фактически бессмысленным: поправки в КоАП, прописывающие штрафы за курение в неположенных местах, увязали где-то в коридорах Госдумы, и в результате депутаты приняли их только в середине октября. Аналогичная история и с рекламой табачных изделий: поправки в закон о рекламе, запрещающие ее, Дума приняла в одном пакете со штрафами.

Чиновники вместе с депутатами подарили табачной индустрии пять с половиной месяцев вольницы. А та от щедрого подарка не отказалась: бюджеты на рекламу в прессе и Интернете за эти месяцы выросли в несколько раз. Но главным оружием производителей сигарет стали промоакции. Теперь потребителю не просто предлагали обменять свою начатую пачку сигарет на полную, но другой марки — потребителю предложили шоу. Менее известный производитель выпускал на улицы города привлекательных девушек, кото-

рые разъезжали на велосипедах и раздавали прохожим сигареты. Один из лидеров рынка использовал в рекламной кампании трейлеры, в которых курильщикам рассказывали о новой марке, дарили подарки и купоны на семь блоков сигарет. Казалось даже, что вернулись времена, когда ограничений на рекламу и продвижение сигарет почти не было. Теперь промоакции под запретом.

Но у производителей все еще есть в запасе секретное оружие — выкладка. В нескольких городах мне встретились практически монобрендовые киоски — до 80% выкладки занимали сигареты одной марки. Потом и этот канал коммуникации с потребителем стал недоступен: с 1 июня 2014 г. сигареты могут продаваться только по преysкуранту, а продавцы должны доставать пачки из непрозрачных кейсов. Одновременно табачники лишились важного канала продаж — кафе и ресторанов, ведь там курение тоже под запретом. А значит, табачные компании принялись разрабатывать новые виды оружия в борьбе за потребителей.

2. Изучив ситуацию, ответьте на предложенные вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решают тактические действия сетевых продавцов техники? Что является объектами обороны? В рамках какой конкурентной стратегии «Эльдорадо» и «Техносила» применяют оборонительные и контрнаступательные тактические модели? Какие оборонительные и контрнаступательные операции «Эльдорадо» и «Техносила» реализуют?

Ситуация

В 2009 году все началось с того, что компания «Техносила» в нескольких мегаполисах разместила наружную рекламу с вызывающим слоганом «Сергея лопух! Купил дороже!» Ответ последовал незамедлительно. Сеть-конкурент «Эльдорадо» рядом с щитами «Техносилы» вывесила свои: «Согласен. У нас дешевле». Суть в том, что из шести рекламируемых «Техносилой» товаров (смартфон *Nokia*, холодильник *Vestel*, камера *JVC*, комплекты встраиваемой техники *Ariston* и *Indesit* и компьютер *Irbis*) три позиции у «Эльдорадо» стоили немного дешевле. А в Воронеже, Самаре и Екатеринбурге таких спорных товаров оказалось и вовсе четыре.

Пока рекламный рынок обсуждал, каким образом два конкурирующих щита одновременно в нескольких городах оказались рядом и сколько отступных заплатила «Эльдорадо» городским властям за явную провокацию, «Техносила» созрела для ответного хода. И рядом со слоганом про лопуха Сергея сделала заплатку: «Минус 1000 рублей от цены конкурента».

В июне 2012 г. сеть магазинов «Эльдорадо» перекупила права аренды на 40 из 100 действующих магазинов конкурента — «Техносилы».

«Техносила» уступила «Эльдорадо» свои самые неэффективные магазины в регионах. Каждая торговая точка «Техносилы» оценивалась в 40,5 млн руб, т. е. право аренды 40 магазинов обошлось «Эльдорадо» примерно в 1,62 млрд руб.

В начале 2012 г. «Эльдорадо» занимала второе место по выручке среди продавцов бытовой техники и электроники, а «Техносила» — четвертое.

ПОДПИСКА - 2017

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. 33-04).
Доставка включена в стоимость подписки

Подписка по почте

По каталогу агентства «Роспечать» подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «Пресса России» подписной индекс **88060**;
по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс **14246**;

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев
тел. +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04), 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 *А. К. Наумко*

Дизайн макета и верстка: *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,
д. 80, корп. Г, офис 612

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04); (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 10.04.2017

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6