

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
В ВЕДУЩЕЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА «СИНЕРГИЯ»

MBA ONLINE

СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ MBA ONLINE:

- Стратегический менеджмент
- Финансовый менеджмент
- Управление человеческими ресурсами
- Маркетинг и продажи
- Налоговый консалтинг
- MBA Менеджмент в фитнес-индустрии

ISSN 1993-7598



9 771993 759008



17003>

КОНТАКТЫ

105318 | Москва |
Измайловский Вал, дом 2

+7 (495) 545-43-14 |
info@sbs.edu.ru | sbs.edu.ru

СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. №3(63)

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. №3(63)

ISSN 1993-7598

Методология оценки издержек
общественного благосостояния
для целей антимонопольного контроля

Эволюция теории конкурентного анализа.
Оценка позиций конкурентов в Интернете

Конкуренция: влияние личного начала
лидеров компаний

научно-практический журнал

Современная КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. № 3 (63)

Май–июнь

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

Клейнер Георгий Борисович

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

Князева Ирина Владимировна

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

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель главного редактора журнала

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой Банковского дела СГСЭУ

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, первый
проректор Московского финансово-промышленного
университета «Синергия»

Манев Иван

профессор кафедры менеджмента Университета Мейна,
декан Колледжа бизнеса, государственной политики
и здравоохранения (США)

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

Сушкевич Алексей Геннадьевич

кандидат экономических наук,
начальник Аналитического управления ФАС

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор
МГУ им. М. В. Ломоносова

Шиндэхут Минэт

профессор кафедры предпринимательства
школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского
университета (США)

Широкова Галина Викторовна

доктор экономических наук, профессор,
директор Центра предпринимательства
Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук,
профессор Финансового университета
при Правительстве РФ,
член Европейской ассоциации истории бизнеса

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

Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Адрес редакции и издателя:
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юрид.)
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, офис 612
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. 3 (63)

May–June

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 (STPSUEF)

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

Антимонопольное регулирование

Заикин Н. Н.

Методология оценки издержек общественного благосостояния для целей антимонопольного контроля. 5

Конкурентоспособность бизнеса

Харисова Р. Р., Литвин И. Ю., Акмалов Р. Р.

Оценка конкурентоспособности региональных инновационных продуктов на основе метода анализа иерархий 17

Голованова Е. В.

Эволюция теории конкурентного анализа.
Оценка позиций конкурентов в Интернете. 25

Теория предпринимательства

Пиньковецкая Ю. С.

Количество субъектов малого и среднего предпринимательства и численность их работников: анализ сложившейся структуры 41

Отраслевые рынки

Ильин А. Б.

Глобальное предпринимательство в автоспорте как стимул развития национальной автомобильной промышленности 53

Орехова С. В.

Ресурсы и устойчивый рост промышленного металлургического предприятия: эмпирическая оценка 65

Рукавишников С. В.

Краудфандинг как конкурирующий с венчурным финансированием инновационный инструмент привлечения инвестиций 77

Теория конкуренции

Коваленко А. И.

Формирующая стратегия и конкурентные диспозиции многосторонних платформ 89

Рубин Ю. Б.

Конкуренция: влияние личностного начала лидеров компаний 118

Contents

Antitrust regulation

N. Zaikin

Methodology of Assessing the Costs of Social Welfare
for the Antimonopoly Control 5

Business competitiveness

R. Kharisova, I. Litvin, R. Akmalov

Evaluation of Regional Competitiveness of Innovative Products Based
on the Method of Analysis of Hierarchies 17

E. Golovanova

Competitive Analysis Theory Evolution.
How to Measure Competition Online 25

Entrepreneurship theory

I. Pinkovetskaia

Quantity of Actors Small and Medium Entrepreneurship
and Number of Their Employees: Analysis of the Structure. 41

Industrial markets

A. Ilin

Global Entrepreneurship in Motorsport as an Incentive
to the Development of the National Automotive Industry 53

S. Orekhova

Resources and Sustainable Growth of Industrial Metallurgical Enterprises:
an Empirical Assessment 65

S. Rukavishnikov

Crowdfunding as a Competing Venture Funding
Innovative Tool to Attract Investment 77

Competition theory

A. Kovalenko

Shaping Strategy and Competitive Dispositions with Multisided Platform 89

Yu. Rubin

Competition: the Influence of Personality of the Companies Leaders 118

Заикин Н. Н., канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры менеджмента Сибирского института управления — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Новосибирск, zaikin@siu.ranepa.ru

Методология оценки издержек общественного благосостояния для целей антимонопольного контроля¹

При рассмотрении антимонопольных дел и проведении конкурентной политики в качестве доказательства позиции антимонопольного органа используется оценка выигрыша/издержек потребителей и выигрыша/издержек конкурентов на товарном рынке. В качестве основных индикаторов оценки выступают цена, объем производства, издержки предприятий на рынке. В некоторых случаях оценивается и воздействие транзакционных издержек на развитие рынков. Однако проведенное исследование показывает, что не менее важной составляющей экономического анализа может стать оценка издержек/выигрыша от монополизации, основанная на экономико-финансовых показателях отрасли.

Ключевые слова: конкуренция, антимонопольный контроль, общественное благосостояние, издержки монополизации, отрасль экономики, товарные рынки.

Введение

Оценка издержек общественного благосостояния — важный, но редко используемый инструмент в рассмотрении антимонопольных дел. Вместе с тем он может успешно применяться при расследовании дел о картелях или злоупотреблении доминирующим положением на товарных рынках. Анализ издержек и выигрышей общества до и после монополизации может стать серьезным аргументом в пользу привлечения хозяйствующего субъекта к ответственности, но что особенно важно — экономическим аргументом в пользу смягчения или отмены санкций.

Данный инструмент необходим и при оценке эффективности слияний и поглощений фирм на рынке, состояния рынка в пер-

спективе, выработки требований, предусматривающих ограничительные для бизнеса поведенческие условия.

Антимонопольный орган также может использовать указанный инструмент для планирования мероприятий по развитию конкуренции на определенных товарных рынках и в отраслях народного хозяйства.

Методы оценки издержек общественного благосостояния

Оценка потерь общественного благосостояния — один из сложнейших видов экономического анализа при рассмотрении антимонопольных дел. Сложность анализа заключается в выявлении всех аспектов влияния монополии на отрасль.

Монополия может оказывать как негативное, так и позитивное влияние на отрасль. К негативным эффектам можно отнести потери потребителей, производителей, государства вследствие установления цены выше предельных издержек, искусственного создания дефицита товара, ценовой дискри-

¹ Статья написана в рамках Государственного контракта на выполнение НИР «Аналитическое и экспертное обеспечение расследования дел о нарушении законодательства в сфере деятельности ФАС России» № 16–15/6К от 27.10.2016. Руководитель докт. экон. наук, проф. И. В. Князева.

минации и др. К позитивным эффектам целесообразно отнести экономию на затратах за счет использования эффекта масштаба, снижение транзакционных издержек, повышение инновационной активности предприятия и др.

Таким образом, оценка потерь благосостояния должна опираться на выявление чистых потерь общественного благосостояния. Иными словами, необходимо найти разницу между потерями общественного благосостояния и выигрышем, возникающую вследствие монополизации рынка или несовершенной конкуренции.

В данном случае справедливым является следующее тождество:

$$\text{ЧПОБ} = \text{ПОБ} - \text{ВБ}, \quad (1)$$

где ЧПОБ — чистые потери общественного благосостояния;

ПОБ — потери общественного благосостояния вследствие монополизации рынка или несовершенной конкуренции;

ВБ — выигрыш благосостояния от монополизации рынка или несовершенной конкуренции.

В итоге говорить о реальных потерях общественного благосостояния можно лишь в том случае, когда чистые потери благосостояния окажутся отрицательной величиной.

Оценка потерь благосостояния вследствие монополизации рынка

Оценка величины «мертвого» груза монополии

Оценку потерь общественного благосостояния справедливо начать с подсчета потерь по модели, которая известна как «треугольник Харбергера» [8] и сводится к следующей формуле:

$$\begin{aligned} DWL &= 0,5 \cdot (Q_c - Q_m) \cdot (P_m - P_c) = \\ &= 0,5 \cdot \Delta Q \cdot \Delta P, \end{aligned} \quad (2)$$

где Q_c — спрос в условиях рынка совершенной конкуренции;

P_c — цена в условиях рынка совершенной конкуренции;

Q_m — спрос в условиях рынка монополии;

P_m — цена в условиях рынка монополии.

Поскольку сам А. Харбергер называл свою модель гипотетической, использовать ее в качестве основного метода расчета потерь общественного благосостояния не представляется возможным.

Однако, изменив данные, можно попытаться осуществить первоначальную оценку потерь общественного благосостояния. При этом заметим, что данная оценка не может выступать окончательной, но является предварительным этапом оценки.

Таким образом, справедливым будет следующее равенство:

$$\begin{aligned} DWL &= 0,5 \cdot (Q_c - Q_m) \cdot (P_m - P_c) = \\ &= 0,5 \cdot \Delta Q \cdot \Delta P, \end{aligned} \quad (3)$$

где Q_c — объем продаж в отрасли или объем потребления до монополизации рынка, ед. изм.;

P_c — средняя цена до монополизации рынка, руб.;

Q_m — объем продаж в отрасли или объем потребления после монополизации рынка, ед. изм.;

P_m — средняя цена после монополизации рынка.

Для расчета потерь благосостояния по этой формуле необходима информация о продажах и средней цене в отрасли до процессов ее монополизации или объемах потребления товара и средней цене на потребляемый товар.

Для фиксации процессов монополизации на рынке необходим расчет либо индекса рыночной концентрации (CR-3 или CR-4), либо индекса Херфиндаля–Хиршмана, либо коэффициента Холла–Тайдмана, дисперсии логарифмов рыночных долей и др. [4].

Оценка альтернативных издержек монополизации рынка

Существуют и иные методы оценки издержек общественного благосостояния, которые значительно отличаются от оценки потерь вследствие повышения цены и снижения объемов производства. Одним из таких методов является оценка альтернативных издержек монополизации рынка. Эту модель предложил Р. Познер [9]. Ее суть состоит в том, что монополист будет тратить ресурсы для достижения монопольного положения. В данном случае монопольную прибыль можно рассматривать как альтернативные издержки монополизации, подсчет которых производится по формуле 4:

$$\frac{DWL}{DWL_s} = \frac{\Delta Q}{2 \cdot (Q_c - \Delta Q)}, \quad (4)$$

где $DWL = 0,5 \cdot \Delta Q \cdot \Delta P$;

$DWL_s = \Delta P \cdot (Q_c - \Delta Q)$,

где $\Delta P = P_m - P_c$;

$\Delta Q = Q_c - Q_m$;

Q_c — объем продаж в отрасли или объем потребления до монополизации рынка, ед. изм.;

P_c — средняя цена до монополизации рынка, руб.;

Q_m — объем продаж в отрасли или объем потребления после монополизации рынка, ед. изм.;

P_m — средняя цена после монополизации рынка.

Еще одну формулу расчета альтернативных издержек от монополизации предложили С. Б. Авдашева и Н. М. Розанова [1]:

$$DWL_s = TR_c \cdot [L - 0,5 \cdot Ed_{(c)} \cdot L^2], \quad (5)$$

где TR_c — выручка производителей в условиях свободной конкуренции;

$Ed_{(c)}$ — ценовая эластичность спроса в условиях свободной конкуренции;

L — индекс Лернера монопольной власти.

Оценка X-неэффективности

X-неэффективность возникает вследствие отсутствия у монополиста стремления минимизировать свои издержки. X-неэффективность рассчитывается как разница между фактическими издержками при любом объеме производства и средними совокупными издержками [6].

Так как потери вследствие X-неэффективности графически представляют собой прямоугольник, то будет справедливым следующее равенство:

$$le = (MC_m - MC_c) \cdot Q_m, \quad (6)$$

где le — потери благосостояния вследствие X-неэффективности;

MC_m — предельные издержки после монополизации;

MC_c — предельные издержки до монополизации;

Q_m — объем выпуска после монополизации.

Если значение коэффициента окажется отрицательным числом, то целесообразно говорить об X-эффективности монополии.

Оценка преимуществ монополизации

Эффективность монополизации по сравнению с конкуренцией может проявляться в нескольких аспектах:

1) более низкие издержки на производство одной единицы продукции;

2) вложение полученной прибыли в инвестиции и инновации;

3) экономия на трансакционных издержках.

Из всех перечисленных элементов эффективности монополизации наиболее возможным в плане расчета является оценка экономии на издержках производства продукции.

Однако если эксперт способен представить научно обоснованную методику расчета экономии на трансакционных издержках, то оценка должна быть проведена.

Показателем преимуществ монополизации над конкуренцией может быть увеличение расходов фирмы на инновации. При этом оценка выигрыша благосостояния от инновационной деятельности может производиться преимущественно с использованием качественных методов, учитывающих повышение качества продукции и удовлетворенности потребителей. Показателем эффективности инвестиций может выступить снижение затрат производства.

Сравнение потерь общественного благосостояния и выигрыша монополизации

При расчете потерь общественного благосостояния вследствие несовершенной конкуренции (монополизации) рынка важно учитывать следующий факт: экономия на издержках предприятия может превышать потери общественного благосостояния. В свою очередь экономия на издержках достигается за счет использования эффекта масштаба. Тогда становится справедливым следующее равенство:

$$Q_m \cdot \Delta AC > -0,5 \cdot E_d \cdot TR \cdot L^2, \quad (7)$$

где Q_m — объем выпуска предприятия;
 ΔAC — экономия затрат предприятия на единицу выпуска;
 E_d — эластичность спроса по цене на товар (работу, услугу) предприятия;
 TR — объем выручки предприятия;
 L — значение индекса Лернера.

Для расчета данных показателей понадобится информация о предельных издержках фирмы при продаже товара, рынок которого изучается. Иными словами, предельные издержки должны рассчитываться только на тот товар, работу или услугу, с которым (которой) хозяйствующий субъект занимает доминирующее положение в отрасли. Если отсутствует информация о предельных издержках, экономисты часто заменяют их данными о средних совокупных издержках.

Эластичность спроса по цене в указанном случае рассчитывается следующим образом:

$$E_d = -\frac{\Delta Q}{Q_m} \cdot \frac{P_m}{\Delta P}, \quad (8)$$

где

$$\Delta Q = Q_c - Q_m,$$

где Q_m — объем продаж на изучаемом отраслевом рынке после монополизации;
 Q_c — объем продаж на изучаемом отраслевом рынке до монополизации;

$$\Delta P = P_m - P_c,$$

где P_m — средняя цена на изучаемом отраслевом рынке после монополизации;
 P_c — средняя цена на изучаемом отраслевом рынке до монополизации.

В случае возникновения ситуации, когда отсутствует возможность получить информацию о продажах отрасли или предельных издержках фирмы, может быть применена следующая формула:

$$Q_m \cdot \Delta AC > Q_m \cdot \Delta P, \quad (9)$$

где Q_m — объем продаж рассматриваемой в деле фирмы;
 ΔAC — экономия затрат изучаемой фирмы на одну единицу продукции;
 ΔP — изменение цены продаж изучаемой фирмы после монополизации рынка.

Инвестиционная активность предприятия может быть рассмотрена через обновление основных фондов. Кроме того, инновационная активность монополиста может быть выше, чем в ситуации конкуренции, что также способствует понижению издержек отрасли. Поэтому в качестве дополнительного показателя при оценке потерь общественного благосостояния справедливо использовать значение коэффициента инновационной активности организации, затрат на технологические, маркетинговые, организационные инновации. Если вследствие монополизации рынка или несовершенной конкуренции инновационная активность

предприятия возрастает, то вопрос потерь общественного благосостояния должен исследоваться дополнительно. Вероятна ситуация, при которой монополизация является ценой инновационного развития отрасли.

Расчет издержек монополизации на примере рынка стальных труб

Рынок стальных труб — один из самых интересных для анализа, поскольку индекс CR-3 на российском рынке изменился в сторону повышения с 87,54 пунктов в 2010 г. до 91,93 в 2012 г. [5]. Данный рынок относится к высококонцентрированным [4], вследствие чего на нем можно констатировать продолжающиеся процессы монополизации.

Существуют ли издержки монополизации в данной отрасли? Для ответа на вопрос рассчитаем издержки монополизации с помощью треугольника Харбергера по формуле (3). В качестве показателей объема возьмем потребление на внутреннем рынке, в качестве цены — цену производителей по Российской Федерации. Географические границы рынка — территория России. Тогда издержки монополизации будут равны:

$$DWL_{ст.} = (9\,240\,000\,000 - 8\,940\,000\,000) \cdot (39\,913 - 40\,888) = -292\,500\,000\,000.$$

Рассчитанный по формуле Харбергера индекс показывает отсутствие издержек монополизации на рынке стальных труб. Фактически влияние экономического кризиса в России ослабило позиции игроков на внутреннем рынке. Продолжающееся снижение потребительского спроса детерминировало снижение цен и объема производства.

Если посмотреть на показатели экспорта, то отметим, что наблюдается обратная ситуация — увеличение показателя на 149% в 2012 г. по сравнению с 2010 г.

Расчет иных показателей монополизации не представляется необходимым, так как многие из них основаны на тех же данных, что и индекс Харбергера.

Расчет издержек монополизации на примере рынка подсолнечного масла

В связи с тем, что данные об уровне концентрации на рынке подсолнечного масла в РФ отсутствуют, предположим, что на товарном рынке подсолнечного масла произошли процессы монополизации. Географические границы товарного рынка определены как границы Российской Федерации. Средняя цена на подсолнечное масло до монополизации составляла 74 руб. за один килограмм, объем потребления за год до монополизации составил 1 632 000 000 кг. После монополизации рынка средняя цена составила 76 руб. за один килограмм, объем потребления 1 596 000 000 кг за год. Рассчитаем коэффициент потерь общественного благосостояния.

$$DWL_{м.} = 0,5 \cdot (1\,632\,000\,000 - 1\,596\,000\,000) \cdot (76 - 74) = 72\,000\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, потери общественного благосостояния составили приблизительно 72 млн руб.

Может ли данная оценка считаться окончательной? Нет, поскольку не учтены многие факторы, влияющие на изменение показателей отрасли. К ним относятся: уровень инфляции, уровень ключевой ставки Центрального Банка, институциональные изменения, в том числе изменения в законодательстве и многие другие.

Помимо этого, существуют методологические особенности расчета издержек монополизации для отдельно взятого товарного рынка и отрасли в целом, которые рассмотрим далее.

Методология оценки издержек монополизации отрасли

Подход, согласно которому экономическая теория обращается к оценке издержек монополизации рынка, опирается на принципы микроэкономики, а именно, на идею

предела и идею замещения. В качестве показателей используются предельные издержки, предельная норма технологического замещения, цена, объем реализации продукции и другие показатели деятельности фирм. Сравнение величины данных показателей на конкурентном рынке и в условиях чистой монополии дает исследователю возможность оценить общественные издержки. Однако в современной экономике рынки чистой монополии встречаются очень редко. Самыми распространенными рыночными структурами являются монополистическая конкуренция и олигополия, но как рассчитать общественные издержки от монополизации при монополистической конкуренции? Для ответа на этот вопрос необходимо, в первую очередь, ответить на другой: влияет ли процесс монополизации на каком-либо рынке исключительно на этот рынок? Как правило, изменение конкуренции на одном рынке влияет на изменение конкуренции в отрасли. Отрасль — система взаимосвязанных между собой рынков. Процессы монополизации на одном рынке могут сильно повлиять на всю отрасль.

К примеру, процессы на рынке производства металлов сильно повлияют на производителей готовых металлических изделий, потому что они закупают сырье у производителей металлопроката. Тогда можно ли ограничиться расчетом издержек монополизации только для отдельно взятого рынка? На взгляд автора, нужно учитывать влияние процессов монополизации и на отрасль в целом.

Учитывая влияние рынка на отрасль в целом, обратимся к расчету издержек монополизации. Многие отрасли находятся в ситуации монополистической конкуренции. Предприятий в отрасли достаточно много, поэтому на практике исследователь сталкивается с трудностями подсчета издержек монополизации в условиях монополистической конкуренции для отрасли. Сложности возникают, прежде всего,

с подсчетом уровня предельных издержек. Как рассчитать уровень предельных издержек, когда отрасль находится в ситуации монополистической конкуренции? Теоретически можно поделить общую величину предельных издержек на количество функционирующих фирм. Таким образом найдем средний уровень издержек в отрасли. Однако такая оценка будет не репрезентативной по нескольким причинам. Приведем простой пример. Допустим, в отрасли, помимо прочих, функционируют две фирмы. Уровень предельных издержек одной фирмы достаточно высокий, а другой — значительно меньший. Пусть доля первой фирмы в отрасли будет значительна, а доля второй фирмы относительно мала. Тогда при расчете издержек монополизации в отрасли не будет учтена большая часть издержек от деятельности первой фирмы и переоценена величина издержек от функционирования второй. По этой же причине достаточно трудно рассчитать индекс Лернера в отрасли, так как в нем фигурирует величина предельных издержек.

Величину эластичности спроса по цене, которая присутствует во многих формулах, также сложно рассчитать для всей отрасли в целом, вследствие того, что отрасль в условиях конкуренции производит широкий ассортимент товаров. Посчитать эластичность для каждого продукта в отдельности достаточно трудозатратно. Единственным показателем, который рассчитывать просто, оказывается выручка отрасли.

Треугольник Харбергера при всей его простоте не учитывает многих факторов функционирования фирмы: величину стоимости кредитов, курс валют, трансакционные издержки. Та же логика существует и для остальных показателей, основанных на величине предельных издержек. Тогда возникает вопрос: как рассчитать издержки монополизации для всей отрасли в целом? Далее предлагается базовый алгоритм определения наличия издержек монополизации в отрасли.

Базовый алгоритм расчета издержек монополизации в отрасли

Расчет издержек монополизации отрасли не может быть основан на расчете приведенных выше показателей, если число фирм велико. Как же тогда понять, существуют ли издержки от монополизации в отрасли? На этом этапе предлагаем использовать большой комплекс социально-экономических показателей. Оценка изменения данных показателей позволит ответить на вышеуказанный вопрос.

Такая оценка должна проходить несколько этапов. По сути они обозначены в первой части статьи. Далее только уточним некоторые важные аспекты и предложим конкретные показатели для расчета.

На первом этапе необходимо понять, для чего мы рассчитываем издержки монополизации отрасли. Если необходима разработка плана развития конкуренции отрасли, что предусматривает перспективный план по развитию конкуренции, или оценка перспектив слияния и поглощения, то можем рассчитать необходимые индикаторы. Если же целесообразно понять, как повлияла монополизация рынка на отрасль по картельным делам и делам, связанным со злоупотреблением доминирующим положением, то рассчитываем вклад монополизации рынка в общую монополизацию отрасли и докажем влияние монополизации на динамику показателей отрасли. Осуществить доказательство можно на основе либо статистических методов, либо анализа контактов предприятий посредством контактов.

Определившись с целью, необходимо понять, насколько монополизирована отрасль. Самым простым способом расчета степени монополизации является индекс рыночной концентрации (например CR-4), для расчета которого достаточно сбора необходимых данных о долях предприятия в отрасли.

На втором этапе, согласно приведенному выше алгоритму, необходимо рассчитать

издержки монополизации. В качестве показателей можно использовать следующие:

- 1) динамика затрат на производство и реализацию продукции;
- 2) динамика цен производителей;
- 3) динамика производства или оборота в отрасли.

На третьем этапе рассчитываются положительные эффекты от монополизации, где могут выступать следующие показатели:

- 1) рентабельность продукции;
- 2) динамика загрузки производственных мощностей;
- 3) динамика затрат на науку и инновации;
- 4) динамика инвестиций в основной капитал.

На четвертом этапе необходим расчет корректирующих и контрольных показателей, которые необходимы для понимания не номинального, а реального изменения ситуации в отрасли. В качестве показателей могут быть использованы следующие:

- 1) динамика курса валют;
- 2) динамика процента по кредитам нефинансовым организациям;
- 3) динамика потребления электроэнергии.

Этот перечень показателей не является полным. Возможно добавление иных показателей, необходимых для расчета выигрыша и издержек монополизации.

На пятом этапе сравниваются величины издержек и выигрыша монополизации с учетом экономической конъюнктуры.

Расчет издержек монополизации на примере металлургического производства и производства готовых металлических изделий

Проведем анализ возможных издержек монополизации на примере металлургического производства и производства готовых металлических изделий. Выбор этой отрасли обусловлен отсутствием соответствующих данных для расчета по другим отраслям промышленности. Данные Росстата не охваты-

вают конкурентные процессы — отсутствует актуальная информация по индексам рыночной концентрации. Показатели, по которым можно рассчитать индексы самостоятельно, имеются для немногих отраслей. Ведомственные отчеты Федеральной антимонопольной службы сосредотачивают внимание на опросах промышленников и предпринимателей, что весьма важно, но не подходит для расчетов процессов монополизации.

Следует отметить, что изложенный расчет носит скорее пилотный характер для целей оценки перспектив слияний и поглощений и развития конкуренции в отрасли. Анализ направлен на выявление возможности оценки издержек монополизации предложенным способом. Некоторые аспекты могут быть учтены в будущих работах.

Металлургическое производство — одна из важнейших отраслей реального сектора российской экономики. В 2010–2012 годах металлургическая промышленность находилась в достаточно сложном состоянии.

Основной причиной проблем в металлургическом производстве в заявленный период стали последствия мирового финансово-экономического кризиса. До 2006 года в металлургическом производстве наблюдался устойчивый рост, однако с начала 2009 г. началось падение темпов производства, пик которого был достигнут к июлю-сентябрю 2009 г. Последствия кризиса серьезно ускорили снижение темпов промышленного производства, однако с ноября-декабря 2009 г. начался восстановительный рост отрасли. Максимальная точка роста пришлась на середину 2010 г., когда темпы роста составили 112,4%. В 2012 году темпы снова замедлились до 104,8%.

В данном контексте стоит отметить, что в 2010 г. достаточно позитивный с точки зрения предпринимательской уверенности. Индекс предпринимательской уверенности после падения в 2009 г. начинает расти, но при этом все равно остается в негативной зоне. Указанный факт может помочь интерпретировать некоторые поведенческие установки

производителей относительно цен, о которых скажем позднее. Уверенности производителям мог прибавлять и тот факт, что в период с 2010 г. активно начал расти и мировой рынок металлургии.

В целом отрасль в период 2010–2012 гг. несмотря на предшествующие катаклизмы активно росла, значит, была возможность для сокращения издержек монополизации. Оценим, произошло ли это на самом деле.

С этой целью возьмем данные по металлургическому производству и производству готовых металлических изделий за 2010 и 2012 гг. Выбор периода продиктован наличием данных и регистрируемым снижением индекса концентрации CR-3 с 36,57 до 19,34 пунктов [5], что характеризует рынок как низкоконтцентрированный [4]. В качестве географических границ рынка выступают границы Российской Федерации. Соответственно, экспортная составляющая учитываться не будет.

Возможно было бы рассчитать по описанной методике высококонтцентрированный рынок производства стальных труб и фитингов, но так как по нему отсутствуют данные по издержкам в абсолютных значениях, ограничимся только расчетом издержек по методу Харбергера в первом параграфе статьи.

Гипотеза исследования состоит в том, что чистые издержки монополизации были выше в 2010 г. по сравнению с 2012 г. Сравним показатели, необходимые для оценки издержек монополизации в металлургии. Данные приведены в табл. 1.

Проанализируем наличие издержек монополизации, выигрыша от монополизации по нескольким основаниям.

Оценка издержек монополизации в металлургии

Издержки потребителей

Отмечается значительное повышение цены в 2010 г. и более низкие темпы роста в последующие годы. Заметим, что це-

Таблица 1. Экономико-финансовые показатели функционирования металлургии в России¹

Table 1. Economic and financial indicators of metallurgy in Russia

Показатель	2010 г.	2012 г.
Затраты на производство и продажу продукции, тыс. руб.	2 647 321 544	2 530 637 394 ²
Объем отгруженных товаров собственного производства, млрд руб.	3 424	4 010
Количество предприятий	38 974	42 291
Индекс цены производителей, % к предыдущему году	123,3	94,7
Индексы производства, % к предыдущему году	112,4	104,8
Индексы инвестиций в основной капитал, % к предыдущему году	85,9	102,1
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	216,2	200,0*
Затраты на технологические инновации, руб.	78 004 000 000	69 686 821 705*
Рентабельность проданных товаров, %	19,1	11,3
Сальдированный финансовый результат, млн руб	351 317	220 538*
Удельный вес убыточных организаций, %	31,0	27,2
Потребление электроэнергии, млрд квт. ч.	146,5	151,3
Индекс цен на электроэнергию, %	118,6	103,6–106,6
Средневзвешенный курс евро, руб.	40,3	39,9
Ставка по рублевым кредитам до 1 года, %	10,8	9,1
Средняя загрузка производственных мощностей по основным группам товаров, %	81,25	80,5

1. Посчитано автором по данным Росстата, Министерства экономического развития РФ, Центрального банка РФ.

2. Значение показателя пересчитано к 2010 г. с учетом ставки дисконтирования, основанной на средневзвешенной ставке по рублевым кредитам нефинансовым организациям сроком до 1 года по данным ЦБ РФ.

* С учетом дисконтирования.

ны выросли в предыдущий раз более всего в 2006 г., когда был достигнут пик производства в металлургии.

Производство косвенно указывает на повышение потребления продукции металлургии в рассматриваемый период. Отметим, что металлургическая отрасль чутко реагирует на изменение спроса. Об увеличении внутреннего спроса в среднем свидетельствуют и некоторые данные [2, 3]. Заметим, что такая стратегия, как подъем цены при возрастающем спросе, может свидетельствовать о неуверенности промышленников в экономической ситуации. Данная стратегия, возможно, является лишь поведенческим проявлением защиты от неопределенности. Однако потребители в этом случае несут издержки, поэтому целесообразно го-

ворить о наличии издержек для потребителей в 2010 г. по сравнению с 2012 г.

Издержки производителей

Издержки производителей в 2012 г. по сравнению с 2010 г. выросли в абсолютных значениях. Однако, учитывая тот факт, что расчет показателей производится в текущих ценах, издержки были пересчитаны с учетом ставки банковского процента. В итоге издержки в 2010 г. оказались выше, чем в 2012 г., приблизительно на 5%². С учетом больших затрат на инвестиции и инновации, роста цен на ресурсы можно судить о наличии небольших издержек со стороны производства.

² Рассчитано автором по данным Росстата.

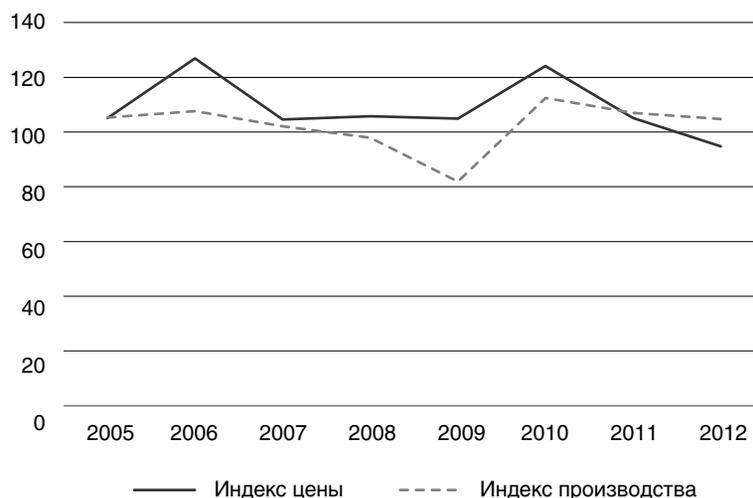


Рис. 1. Динамика производства и цен производителей в металлургии, в %

Fig 1. Dynamics of production and production prices in Russian metallurgy

Выигрыш от монополизации в металлургии

Выигрыш от инвестирования

Анализ показателей инвестирования в отрасль выявляет, что выигрыш отрасли от возросшего инвестирования существует. Показатели вложений инвестиций в основной капитал в 2010 г. выше показателя 2012 г. приблизительно на 8%, показатели затрат на инновации — приблизительно на 11%³.

Выигрыш от финансовой устойчивости

В отрасли замечен выигрыш предприятий с точки зрения финансовых показателей. Рентабельность продукции в 2010 г. намного выше, чем в 2012 г. При этом сальдированный финансовый результат предприятий отрасли в 2010 г. на 59% превышает такой же результат 2012 г. Однако выигрыш от монополизации происходит на фоне увеличения количества убыточных предприятий. Это может быть связано с тем, что сильные игроки забирали большую часть объема потребления отрасли. При этом значитель-

ного влияния на оценку выигрыша монополизации данный факт не окажет.

Результаты оценки издержек монополизации в металлургии

Сложность результирующей оценки издержек монополизации заключается в том, что необходимо ответить на вопрос: величина издержек больше выигрыша монополизации? Рост показателей инноваций и инвестиций в 2010 г. достаточно велик. При этом суммарно издержки в 2010 г. больше, потому что возросли расходы предприятий на инновации и инвестиции. Предприятия тратили на инновации в 2010 г. 2,94% своих расходов, в 2012 г. — 2,75%. Только 8,16% расходов на инвестиции предприятия тратили в 2010 г. и 7,9% — в 2012 г.⁴ С учетом большего количества предприятий в 2010 г. становится очевидной большая ценность инвестиций. Остаются только издержки потребителей. Однако и здесь можно оправдать фирмы, поскольку в определенный период наблюдается большой рост цен на энерго-

³ Рассчитано автором по данным Росстата.

⁴ Рассчитано автором по данным Росстата.

ресурсы. Издержки монополизации суммарно меньше положительных эффектов.

Таким образом, гипотеза не подтвердилась. Однако нужно учитывать, что рассчитывались издержки для рынков с конструкцией монополистической конкуренции. В этом случае разумная монополизация рынка может повышать конкурентоспособность отрасли. В случае приближения по структуре к чистой монополии результат мог быть другим.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать общие выводы по методологии оценки издержек монополизации.

Для целей развития рынков данная методика может использоваться достаточно успешно. Однако в любом случае необходимо применять ситуационный подход в зависимости от отрасли или рынка. В целом если отрасль несет издержки относительно благосостояния при высоком уровне концентрации рынков, возможны мероприятия по снижению уровня административных барьеров, усилению контроля за действиями предприятий-доминантов, создание условий для появления новых рынков и ниш внутри отрасли, товары которых могут быть субститутами. Если же отрасль функционирует в целом лучше при более высоком уровне рыночной концентрации, то необходимо снизить административное воздействие на предприятия отрасли, оставив контроль за поведением предприятий-доминантов и состоянием экономики.

Для целей антимонопольного контроля метод может использоваться при рассмотрении дел, в особенности с привлечением экспертов. Анализ влияния поведения монополистов на благосостояние потребителей может быть дополнен оценкой влияния действий монополистов на состояние отрасли в целом. Оценка может стать аргументом при рассмотрении дел о злоупотреблении доминирующим положением и картель-

ных сговорах, контроля за экономической концентрацией.

Антимонопольным органам следует обратить внимание на тенденцию увеличения цены на возрастающем спросе, которая является распространенной. Представляется необходимым экономическое и правовое обоснование новых мер реагирования государства на проведение такой политики компаний, даже если формально предприятия не монополисты, а картельный сговор затруднен большим количеством игроков.

В дальнейшем исследования могут быть сосредоточены на количественной оценке величины издержек монополизации на рынке и в отрасли. Необходима разработка уравнения или системы уравнений, благодаря которым удастся ответить на вопрос о том, какие экономические последствия несет монополизация для отрасли в целом, так как очевидно, что влияние эффектов монополизации распространяется в рамках не только отдельного рынка, но и отрасли.

Список литературы

1. Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков: учебник. М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. — 320 с.
2. Буданов И. А. Потребление металла в России // Проблемы прогнозирования. 2008. №2. С. 94–111.
3. Волкова А. В. Рынок стальных труб. URL: <https://dcenter.hse.ru/otrasli> (дата обращения: 22.04.2017).
4. Князева И. В. Антимонопольная политика в России: учеб. пособие. 5-е изд. М.: Омега-Л, 2011. — 512 с.
5. Корнеева Д. В. Задачи и инструменты конкурентной политики в российской металлургии за прошедшие четверть века // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2016. №3. С. 35–67.
6. Лейбенштейн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с «Х-эффективностью» // Вехи экономической мысли. Т. 2. Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2000. — С. 477–506.
7. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/835c57d31162b0f1b26c628c74323c52cc586708/ (дата обращения: 22.04.2017).
8. Harberger A. Monopoly and Resource Allocation // The American Economic Review. Vol. 44. No. 2. Papers and Proceedings of the Sixty-sixth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1954). P. 77–87.
9. Posner R. The Social Costs of Monopoly and Regulation // The Journal of Political Economy. Vol. 83. No. 4 (Aug., 1975). P. 807–828.

References

1. Avdasheva S. B., Rozanova N. M. *Teoriya organizatsii otraslevykh rynkov* [The theory of industrial organization]. Moscow, Magistr Publ., 1998. 320 p.
2. Budanov I. A. Demand and consumption of metals in Russia. *Studies on Russian Economic Development*, 2008, vol. 2, pp. 94–111 (in Russian).
3. Volkova A. V. *Rynok stalnykh trub* [Steel pipe market]. Available at: <https://dcenter.hse.ru/otrasli> (accessed 24.04.2017).
4. Knyazeva I. V. *Antimonopol'naya politika v Rossii* [Antimonopoly policy in Russia]. Textbook for universities. 5-e izd., pererab. Moscow, Omega-L Publ., 2011. 505 p.
5. Korneeva D. V. Aims and tools of competitive policy in the Russian metal industry over the past quarter century. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Jekonomika* — Moscow University Economics Bulletin, 2016, vol. 3, pp. 35–67 (in Russian).
6. Leibenstain H. Allocative efficiency vs. «X-efficiency». *Vehi ekonomicheskoy mysli. Teoriya firmy* [Milestones of economic thought. The theory of firms]. 2000. 584 p.
7. *Prognoz dolgosrochnogo social'no ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda* [Forecast of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/835c57d31162b0f1b26c628c74323c52cc586708/ (accessed 24.04.2017).
8. Harberger A. Monopoly and Resource Allocation. *The American Economic Review*, vol. 44, no. 2. Papers and Proceedings of the Sixty-sixth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1954), pp. 77–87.
9. Posner R. The Social Costs of Monopoly and Regulation. *The Journal of Political Economy*, vol. 83, no. 4 (Aug., 1975), pp. 807–828.

N. Zaikin, Siberian institute of management — branch of RANEPA, Novosibirsk, Russia, zaikin@siu.ranepa.ru

Methodology of Assessing the Costs of Social Welfare for the Antimonopoly Control

In practice of antitrust cases and competition policy antitrust authority often used as argument gain / costs of consumer's and gain / costs of competitors in relevant market. The main indicators of valuation of social gain / costs in antitrust trials are price, quantity, costs of firms in the market. In some cases, the impact of transaction costs is assessed too. But results of this research represented that important element of estimation of costs / benefits from monopolization can become new method based on economic and financial indices of the industry.

Keywords: competition, antimonopoly control, social costs, welfare costs, product market, industry.

About author:

N. Zaikin, *Phd in Economic Science, senior lecturer*

For citation:

Zaikin N. Methodology of Assessing the Costs of Social Welfare for the Antimonopoly Control. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 5–16 (in Russian, abstr. in English).

Харисова Р. Р., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства в строительстве, Казанский государственный архитектурно-строительный университет, г. Казань, rida@mail.ru

Литвин И. Ю., канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента в сфере науки и технологий, Московский политехнический университет, г. Москва, irinal-mami@yandex.ru

Акмалов Р. Р., магистр кафедры менеджмента в сфере науки и технологий, Московский политехнический университет, г. Москва, akmalov.ru@yandex.ru

Оценка конкурентоспособности региональных инновационных продуктов на основе метода анализа иерархий

Эффективная деятельность предприятия во многом зависит от того, насколько она адаптирована к внешней среде и в какой мере готова к нововведениям. В настоящее время большинством производственных предприятий уже осознана необходимость преобразований и нововведений. Целью настоящей статьи является определение критериев и методологии сравнения гидроизоляционной продукции в Республике Татарстан. Выбран метод анализа иерархий. Полученные результаты могут служить в дальнейшем основой для принятия управленческих решений и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции предприятием.

Ключевые слова: метод анализа иерархий, инвестиционно-строительный проект, нововведение, трансформация, конкурентоспособность.

Введение

В условиях трансформационной экономики идет постоянный селективный отбор инвестиционно-строительных проектов.

В числе методов, применение которых возможно в решении задачи оценки факторов, влияющих на выбор инновационного проекта, можно назвать метод регрессионного анализа, теорию нечетких множеств и метод анализа иерархий (МАИ).

Метод анализа иерархий (МАИ) предполагает попарное сравнение двух объектов по каждому показателю с использованием шкалы относительной важности МАИ. Объективность полученных результатов повышается за счет использования процедуры проверки, выявляющей несогласованные оценки.

Модель создания динамической иерархии и основные факторы

Для получения объективного решения методом анализа иерархий принимается следующая последовательность:

1. На первом этапе выявляются самые существенные элементы проблемы.
2. На втором этапе предлагается наилучший способ проверки наблюдений, испытания и оценки элементов.
3. На третьем этапе обосновывается способ применения решения и оценка качества поставленной задачи.

В ходе исследования результаты, полученные на одном из этапов, могут быть применены в качестве входных параметров при рассмотрении следующего этапа. Метод анализа иерархий систематизирует процесс решения такой многоступенчатой задачи.

Основой для моделирования любого экономического процесса при помощи метода анализа иерархий являются принципы идентичности и декомпозиции, а также принципы дискриминации, сравнительного суждения и синтезирования.

Принцип идентичности и декомпозиции выстраивает расположение проблемы в виде иерархии, что представляет первый этап применения МАИ к решению поставленной задачи — оценки факторов, влияющих на выбор инновационного продукта.

В разрабатываемой методике авторы определили три основных фактора выбора инновационного продукта.

Также отметим, что предложенная в исследовании система факторов, влияющих на выбор подходящего гидроизоляционного проникающего материала, может быть гибко расширена в зависимости от конкретных задач, стоящих перед инновациями. Это может быть осуществлено как по горизонтали (путем увеличения количества факторов), так и по вертикали (за счет добавления разнообразных технико-экономических и финансовых показателей к базовым факторам).

На первом этапе расчета представлена декомпозиция (расчленение) и обоснование поставленной задачи в иерархической форме.

На первом уровне находится общая цель — выбор более подходящего вида проникающего гидроизоляционного состава; на втором уровне — три фактора, уточняющие цель (расход проникающего состава, цена состава, срок хранения); на третьем уровне — три конкурента (продажа проникающего состава), которые оцениваются по отношению к критериям второго уровня.

Таким образом, в модели создана полная динамическая иерархия, основанная на функционировании отдельного элемента определенного уровня, который является критерием для остальных элементов нижестоящего уровня. После иерархического воспроизведения проблемы в разработан-

ной методике на втором этапе устанавливаются приоритеты критериев и оценивается каждая из альтернатив (то есть предприятий) по данным критериям с целью выявления самой важной из них.

Реализации принципов дискриминации и сравнительных суждений при помощи МАИ

Для реализации принципов дискриминации и сравнительных суждений при помощи МАИ элементы сравниваются попарно по отношению к их воздействию на общую для них характеристику.

Пусть $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ — множество из n -элементов (представляющих собой либо критерии оценки потенциала, либо оцениваемые предприятия) и $w_1, w_2, w_3, \dots, w_n$ — соответственно их веса, или интенсивности.

Сравнивая набор качественных составляющих факторов, влияющих на конкурентоспособность гидроизоляционных составов друг с другом, получаем числовую квадратную матрицу бинарных отношений значимости (табл. 1).

В данной таблице i -я строка определяет отношение значимости i -го критерия к значимости других критериев, что представляет собой бинарное отношение.

Данная матрица имеет свойства обратной симметричности, т. е. $a_{ji} = 1/a_{ij}$.

Возможно применение субъективных суждений аналитика, количественно выбранных по заданной шкале, для оценки бинарных сравнений элементов при заранее неизвестных значениях $w_1, w_2, w_3, \dots, w_n$. Таким образом, в исследовании обнаружен способ количественного определения сравнительной важности качественных факторов выбора гидроизоляционного состава, что является весьма важным, так как некоторые из критериев практически не подвергаются количественной оценке, что и явилось основой применения именно МАИ к обоснованию методики оценки факторов, влияющих на выбор гидроизоляционного состава.

Таблица 1. Методика расчета матрицы бинарных сравнений

Table 1. The method of calculation of the matrix of binary comparisons

	A_1	A_2	A_n
A_1	$\frac{w_1}{w_1}$	$\frac{w_1}{w_2}$	$\frac{w_1}{w_n}$
A_2	$\frac{w_2}{w_1}$	$\frac{w_2}{w_2}$	$\frac{w_2}{w_n}$
A_3	$\frac{w_3}{w_1}$	$\frac{w_3}{w_2}$	$\frac{w_3}{w_n}$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A_n	$\frac{w_n}{w_1}$	$\frac{w_n}{w_2}$	$\frac{w_n}{w_n}$

Используя вышеизложенные принципы, составим матрицу для сравнения относительной важности критериев на втором уровне по отношению к общей цели на первом уровне.

Матрица составляется, если записать сравниваемую цель (или критерий) сверху и перечислить сравниваемые элементы слева и сверху. Отметим, что такой способ заполнения матриц возможен в том случае, когда существует шкала сравнений, т. е. имеется способ измерения критериев.

Поэтому для проведения субъективных парных сравнений авторами применена классическая шкала сравнительной важности (табл. 2).

Таким образом, после декомпозиции проблемы согласования и выражения ее в виде иерархии определяются приоритеты в критериях на основе попарного сравнения с использованием шкалы отношений (важности) и с построением обратно симметричной матрицы.

В основе шкалы отношений (важности) лежит способность аналитика производить количественные разделения между пятью определениями: 1) равный; 2) слабый; 3) сильный; 4) очень сильный; 5) абсолютный.

Авторами проведен сбор информации о возможных конкурентах, производящих подобную по составу и ценовым характери-

стикам гидроизоляционную продукцию в Республике Татарстан:

1. ООО «Гидроинтех» является единственным производителем проникающего материала под названием «Гидропаколь-Проникающий» в Республике Татарстан. Ставя перед собой долговременные задачи, ООО «Гидроинтех» будет стремиться к лидерству по доле рынка, который оно охватывает своим товаром, так как выпускаемая продукция пользуется спросом у юридических и физических лиц.

Проникающая гидроизоляция бетонных полов (в том числе гидроизоляция пола в ванной), гидроизоляция фундамента, гидроизоляция подвала изнутри позволяет заполнить все микротрещины и поры строительного материала, образуя с ним однородную структуру, делая его стойким к воздействию влаги, а также агрессивных сред.

Проникающая гидроизоляция здания в значительной мере повышает его защитные свойства, позволяя увеличить срок его эксплуатации. Себестоимость 1 кг проникающего состава составляет 88,1 руб.

2. Группа компаний «Пенетрон-Россия» создана в 1991 г. Пенетрон применяется в 92 странах мира; более 10000 квалифицированных специалистов, более 280 дилеров Группы компаний «Пенетрон-Россия» работает на евразийском континенте. За послед-

Таблица 2. Шкала относительной важности для оценки элементов иерархии факторов выбора проникающего гидроизоляционного состава

Table 2. The scale of relative importance for the evaluation elements of the hierarchy of factors of a choice of penetrating waterproofing composition

Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснения
1	2	3
1	Важности равны	Равный вклад двух видов деятельности в цель
3	Умеренное превосходство одного над другим	Опыт и суждения дают легкое превосходство одного вида деятельности над другим
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одного вида деятельности над другим
7	Значительное превосходство	Одному виду деятельности дается настолько сильное превосходство, что оно становится значительным
9	Очень сильное превосходство	Очевидность превосходства одного вида деятельности над другим подтверждается наиболее сильно
2, 4, 6, 8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины приведенных выше чисел	Если при сравнении одного вида деятельности с другим получено одно из вышеуказанных чисел, то при сравнении второго вида деятельности с первым получим обратную величину	—

ние 10 лет материалами системы Пенетрон обработано более 50 000 000 м².

С 2002 года ООО «Пенетрон-Казань» — эксклюзивный представитель транснациональной корпорации *ICS Penetron Int* на территории Республики Татарстан, Чувашии, Марий-Эл, а также Ульяновской области. Группа компаний «Пенетрон-Россия» сертифицирована по системе менеджмента качества ISO 9001:2008 и ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Продукция, выпускаемая ГК «Пенетрон-Россия», сертифицирована по европейской системе CE и соответствует самым высоким стандартам экологичности с маркой *Green*.

Ежегодные Международные специализированные выставки, проводимые среди предприятий стройиндустрии и промышлен-

ности, строительных материалов подтверждают надежность, качество и эффективность продукции ООО «Пенетрон-Казань».

Цена на проникающий состав у компании ООО «Пенетрон-Россия» составляет 300 руб./кг.

3. Предприятие ООО «Авитрейд» зарекомендовало себя как надежного поставщика строительных материалов, потому что предельно ответственно относилось к срокам поставок и работало с производителями, качество продукции которых признано во всем мире.

В 2009 году «Авитрейд» стали официальными дилерами *Basf — The Chemical Company* — лидера мировой химической отрасли. Именно в *Basf* в 1950 г. был изобретен пенопласт. Заставшие эпоху магнитных

носителей наверняка вспомнят аудиокассеты *Basf*. Также *Basf* является совладельцем завода «Эластокам», г. Нижнекамск Республики Татарстан.

Многолетний опыт, огромная научная база, налаженная обратная связь с клиентами позволяет сохранять этот статус многие годы.

Основные направления выпускаемой компанией продукции — гидроизоляционные материалы, материалы для ремонта защиты бетона, материалы для укладки керамической плитки, натурального камня и сопутствующие им материалы, промышленные полы (полимерные полы и напольные упрочняющие смеси).

Цена на проникающий состав 220 руб./кг.

Используя шкалу, приведенную в табл. 1, выберем одного поставщика из четырех на основе следующих факторов:

- расход материала (кг/м²);
- цена товара (руб.);
- срок хранения (мес.).

Исходные данные представлены в табл. 3.

Оценка поставщика определяется следующим образом:

1. Рассчитывается показатель согласованности (ПС) — это сумма произведений суммы значений оценки фактора в строке и в столбце по каждому фактору.

2. Рассчитывается индекс согласованности (ИС) — это отношение величин: в числителе определяется разность ПС и количества факторов, а в знаменателе — разность количества факторов и единицы.

3. Рассчитывается отношение согласованности (ОС) — это частное от деления ИС на случайный индекс (СИ) (при этом ОС должно быть меньше 0,1 или в противном случае необходимо проверить правильность оценки факторов). Случайный индекс зависит от количества выбранных поставщиков, и его значения представлены в табл. 4.

Рассчитаем оценку поставщика по каждому фактору, используя данные табл. 2. В основу расчета положено определение произведения значений оценки поставщиков по строкам, а затем из этого числа извлекается корень той степени, какое количество факторов принято для сравнения материалов.

При проведении оценок необходимо учесть, что по факторам:

- 1) «расход материала» лучшим поставщиком будет считаться тот, у которого наименьший расход материала;
- 2) «цена материала» — лучшим будет поставщик, предлагающий минимальную цену;

Таблица 3. Данные основных факторов

Table 3. These major factors

Наименование	Расход материала, кг/м ²	Цена, руб.	Срок хранения, мес.
Гидропаколь-Проникающий	0,8	214	12
Пенетрон	1	300	18
<i>Basf (Master seal 501)</i>	2	220	6

Таблица 4. Значения случайного индекса

Table 4. The values of random index

Количество факторов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Случайный индекс	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

3) «срок хранения материала» — поставщик, у которого наибольший срок годности продукции.

Оценка поставщика по выбранным факторам выявляется расчетным путем и определяется делением значения, полученного извлечением корня, на сумму этих значений по всем поставщикам. Суммирование оценок выбранных поставщиков, представленных в последнем столбце каждой таблицы сравнения анализируемых факторов, должно быть равно единице.

Проведем сравнение поставщиков по фактору «расход материала» (табл. 5).

Проведем проверку правильности расчетов:

$$ПС = 1,47 \cdot 0,65 + 4,2 \cdot 0,28 + 13 \cdot 0,06 = 0,96 + 1,17 + 0,83 = 2,9;$$

$$ИС = (2,9 - 3) / (3 - 1) = -0,05;$$

$$ОС = -0,05 / 0,58 = -0,08.$$

Вывод: так как $ОС = -0,08$ и $ОС < 0,1$, то оценки не имеют значительных противоречий

и могут быть приняты для дальнейших расчетов. Сравнение поставщиков по фактору «цена материала» представлено в табл. 6.

Проведем проверку правильности расчетов:

$$ПС = 1,47 \cdot 0,65 + 12 \cdot 0,06 + 4,2 \cdot 0,28 = 0,95 + 0,72 + 1,17 = 2,84;$$

$$ИС = (2,84 - 3) / (3 - 1) = -0,08;$$

$$ОС = -0,08 / 0,58 = -0,13.$$

Вывод: так как $ОС = -0,13$ и $ОС < 0,1$, то оценки не имеют значительных противоречий и могут быть приняты для дальнейших расчетов. Сравнение поставщиков по фактору «срок хранения» представлено в табл. 7.

Проведем проверку правильности расчетов:

$$ПС = 4,33 \cdot 0,25 + 1,53 \cdot 0,64 + 9 \cdot 0,1 = 1,08 + 0,97 + 0,54 = 2,59;$$

$$ИС = (2,59 - 3) / (3 - 1) = -0,2;$$

$$ОС = -0,2 / 0,58 = -0,34.$$

Таблица 5. Сравнение поставщиков по фактору «расход материала»

Table 5. Compare vendors for the factor «material consumption»

Поставщики	Гидропаколь-Проникающий	Пенетрон	Basf (Master seal 501)	Производство критериев сопоставимости	Степень 1/3	Оценка
Гидропаколь-Проникающий	1	3	7	21	2,75	0,65
Пенетрон	1/3	1	5	1,65	1,18	0,28
Basf (Master seal 501)	1/7	1/5	1	0,02	0,27	0,06
Сумма	1,47	4,2	13	80,262	4,2	1

Таблица 6. Сравнение поставщиков по фактору «цена материала»

Table 6. Compare vendors for the factor «material price»

Поставщики	Гидропаколь-Проникающий	Пенетрон	Basf (Master seal 501)	Производство критериев сопоставимости	Степень 1/3	Оценка
Гидропаколь-Проникающий	1	7	3	21	2,75	0,65
Пенетрон	1/7	1	1/5	0,02	0,27	0,06
Basf (Master seal 501)	1/3	5	1	1,65	1,18	0,28
Сумма	1,47	12	4,2	74,088	4,2	1

Таблица 7. Сравнение поставщиков по фактору «срок хранения»

Table 7. Compare vendors for the factor «storage life»

Поставщики	Гидропаколь-Проникающий	Пенетрон	Basf (Master seal 501)	Произведение критериев сопоставимости	Степень 1/3	Оценка
1	2	3	4	5	6	7
Гидропаколь-Проникающий	1	1/3	3	0,99	0,99	0,25
Пенетрон	3	1	5	15	2,46	0,64
Basf (Master seal 501)	1/3	1/5	1	0,06	0,39	0,1
Сумма	4,33	1,53	9	59,624	3,84	1

Таблица 8. Сумма оценок поставщиков

Table 8. The sum of the scores of suppliers

Факторы	Оценка поставщика		
	Гидропаколь — Проникающий	Пенетрон	Basf (Master seal 501)
Расход материала	0,65	0,28	0,06
Цена материала	0,65	0,06	0,28
Срок хранения	0,25	0,64	0,1
Рейтинг поставщика	1,55	0,98	0,44

Вывод: так как $OC = -0,34$ и $OC < 0,1$, то оценки не имеют значительных противоречий и могут быть приняты для дальнейших расчетов.

Сопоставительная таблица 8 представляет оценки поставщиков по анализируемым факторам.

В ходе анализа конкурентоспособности проникающего состава, выпускаемого рассматриваемым предприятием и его конкурентами, определено, что материал «Гидропаколь — Проникающий» достаточно конкурентоспособен по сравнению с продукцией основных конкурентов. Как следует из итоговой таблицы, строительный инновационный материал «Гидропаколь — Проникающий» набрал наибольшее количество баллов преимущественно из-за низкой цены товара и наименьшего расхода материала. Конкуренты имеют отлаженную технологию, основные фонды, занимают значимую долю рынка, поэтому существует необходимость развития конкурентных преимуществ далее.

ООО «Гидроинтех» будет стремиться стать одним из перспективных предприятий строительной отрасли, так как его объемы производства планируется ежегодно увеличивать.

Заключение

Приведенный в статье метод анализа иерархий (МАИ) позволяет использовать матричную структуру взаимосвязи между анализируемыми предприятиями по двум и более ценообразующим факторам, дает возможность глубокой оценки, проверки правильности расчетов для принятия управленческих решений и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции предприятием.

Список литературы

1. Ключин В. В. Управление инвестиционным потенциалом предприятий стройиндустрии: дис. канд. экон. наук. Волгоград, 2004. — 178 с.

2. Литвин И. Ю. Перспективы региональной инвестиционной политики // Сб. науч. трудов, ч. 3: мировая экономика и международный бизнес. М.: МИЭП, 2008. — 0,3 п. л.
 3. Литвин И. Ю. Формирование инновационной идеи и начало развития инновационных проектов. Актуальные проблемы экономики, управления и права. Межвузовская научно-практическая конференция. НОУ ВПО ИНЭП. 26 ноября, 2014. — 0,8 п. л.
 4. Харисова Г. М. Развитие инновационной инфраструктуры Республики Татарстан // Известия КГАСУ, декабрь, 2010. — 0,5 п. л.
 5. Харисова Г. М., Бахарева О. В., Матвеева Е. С., Шакирова А. Ш. Управленческие инновации в инвестиционной политике региона: некоммерческие организации и жилищные стандарты. Казань: Республиканский центр молодежных, инновационных и профилактических программ, 2009. — 6,9 п. л.
 6. Url: www.gidropakol.ru — официальный сайт Гидропаколь.
 7. Url: www.penetron.ru — официальный сайт Пенетрон-Россия, материалы для гидроизоляции.
 8. Url: www.gidroizolyacia.ru — сайт по описанию гидроизоляции и ее видов.
- References**
1. Kharisova G. M., Bahareva O. V., Matveeva E. S., Shakirov A. Sh. *Upravlencheskie innovacii v investicionnoj politike regiona: nekommercheskie organizacii i zhilishhnye stan-*
 2. Kharisova G. M. *Razvitie innovacionnoj infrastruktury Respubliki Tatarstan* [The Development of innovative infrastructure of the Republic of Tatarstan]. *Izvestiya kgasu*, December, 2010. 0,5 p. l.
 3. Klyushin V. V. *Upravlenie investicionnym potencialom predpriyatij strojindustrii. Dis. kand. jekon. nauk* [Management of investment potential of enterprises of the construction industry. Dis. cand. ekon. sciences]. Volgograd, 2004. 178 p.
 4. Litvin I. Yu. *Formirovanie innovacionnoj idei i nachalo razvitiya innovacionnyh projektov. Aktual'nye problemy jekonomiki, upravljenija i prava*. [Formation of innovative ideas and initiation of development of innovative projects. Actual problems of Economics, management and law]. *Mezhvuzovskaja nauchno-prakticheskaja konferencija*. [Interuniversity scientific-practical conference]. NOU VPO INAP, 26 November, 2014. 0,8 p. l.
 5. Litvin I. Y. *Perspektivy regional'noj investicionnoj politiki* [The Prospects of a regional investment policy]. *Sb. nauch. trudov, ch. 3: mirovaja jekonomika i mezhdunarodnyj biznes*. [Collection of scientific works, part 3: the global economy and international business]. Moscow, ed. MIEP, 2008. 0,3 p. l.
 6. Available at: www.gidropakol.ru.
 7. Available at: www.penetron.ru.
 8. Available at: www.gidroizolyacia.ru.

R. Kharisova, Kazan state architecture and construction University, Kazan, Russia, rida@mail.ru

I. Litvin, Department «Management in the sphere of science and technologies», Moscow technical University, Moscow, Russia, irinal-mami@yandex.ru

R. Akmalov, Department «Management in the sphere of science and technologies», Moscow technical University, Moscow, Russia, akmalov.ru@yandex.ru

Evaluation of Regional Competitiveness of Innovative Products Based on the Method of Analysis of Hierarchies

Efficient operation of the enterprise largely depends on how it is adapted to the external environment and to what extent it is capable of innovation. Currently, most manufacturing companies have already realized the need for change and innovation. The purpose of this article is to define criteria and methodology for comparison of waterproofing products in the Republic of Tatarstan. As the method proposes the use of the analytic hierarchy process. The results obtained can serve later as a basis for making management decisions and increase competitiveness of products of the enterprise.

Keywords: analytic hierarchy process, investment-construction project, innovation, transformation, competitiveness.

About authors:

R. Kharisova, candidate of economic Sciences, associate Professor of Economics and entrepreneurship in construction

I. Litvin, candidate of economic Sciences, associate Professor

R. Akmalov, master

For citation:

Kharisova R., Litvin I., Akmalov R. Evaluation of Regional Competitiveness of Innovative Products Based on the Method of Analysis of Hierarchies. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 17–24 (in Russian, abstr. in English).

Голованова Е. В., аспирант экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва,
egolovanova042@gmail.com

Эволюция теории конкурентного анализа. Оценка позиций конкурентов в Интернете

Традиционные концепции конкурентного анализа, такие как пять сил Портера, *SWOT*-анализ, 4P и пр., несмотря на то что они были разработаны еще во второй половине XX в., до сих пор не теряют свою актуальность и используются на практике. Однако ввиду существенных изменений, которые происходят во внешней среде в последние десятилетия, данные концепции подвергались критической оценке, были расширены и дополнены. Именно поэтому в рамках настоящей статьи были систематизированы взгляды на эволюцию теории конкурентного анализа, а также предложена новая модель анализа позиций фирмы в Интернете, которая может выступать в качестве современного инструмента для сбора информации и являться дополнением к уже существующим моделям анализа конкурентной среды или же может быть использована обособленно в зависимости от поставленных задач.

Предлагаемая модель оценки конкурентных позиций фирмы в Интернете носит название *OE*, что является английской аббревиатурой терминов «собственные и приобретенные каналы» (*Owned, Earned*), и основана на оценке чистого трафика на веб-сайтах конкурентов и сбалансированного количества упоминаний бренда или названия продукта пользователями в Сети. В рамках данной статьи модель *OE* была протестирована на примере российского парфюмерно-косметического рынка сегмента люкс.

Ключевые слова: конкурентный анализ, интернет-инструменты, показатели эффективности в Интернете, парфюмерно-косметический рынок, сегмент люкс, модели конкурентного анализа, онлайн-конкуренция.

Введение

На сегодняшний день в современном мире высоких технологий в условиях глобализации и стремительных перемен в экономике фактор конкурентоспособности является особенно актуальным для выживания организации на рынке в долгосрочной перспективе. Одна из самых известных моделей конкурентного анализа Майкла Портера (*Porter's Five Forces*) помогает оценить внешнюю среду с точки зрения новых возможностей, уровня конкуренции, вероятности выхода новых игроков, а также с точки зрения отношений между поставщиками, покупателями (36). Однако в настоящее время ряд исследователей отмечают, что современные технологии приводят к ряду изменений в оценке кон-

курентов и открытость информации существенным образом влияет на взаимодействие между субъектами модели Портера [20, 17, 36]. Принимая во внимание данную информацию, многие авторы предлагают свои модели оценки конкурентов, как, например, модель ценностной сети (*Value Net*) или *PARTS* (*Player, Added Value, Rules, Tactics, Scope*) Бранденбургера и Нейлбаффа [10]. Но до сих пор не были предложены модели, позволяющие анализировать позиции конкурентов в Интернете, а ведь Всемирная сеть является своего рода отдельным «рынком», аудитория которого составляет практически половину населения земного шара (49,6%) [29]. Количество пользователей Интернета в России уже стремится к 87 миллионам (12+), что составляет примерно 71% населения страны [35].

В рамках настоящей статьи будут рассмотрены теоретические аспекты классического конкурентного анализа, а также различные интернет-каналы, которые легли в основу предлагаемой модели анализа конкурентных позиций фирмы в Интернете. Тестирование данной модели проводилось на примере российского рынка косметики и парфюмерии сегмента люкс.

Первая часть статьи посвящена изучению эволюции теории конкурентного анализа на основе критического анализа литературы по этой тематике как российских, так и зарубежных авторов. Кабинетное исследование в рамках данной работы сосредоточено на анализе интернет-каналов, которые, как уже указывалось, легли в основу разработанной модели анализа конкурентных позиций фирмы в Интернете, а также на анализе парфюмерно-косметических брендов сегмента люкс на российском рынке для выявления их конкурентных позиций в Интернете.

Для проведения кабинетного исследования был разработан следующий комплекс исследовательских задач:

- проанализировать основные интернет-каналы;
- определить, какие каналы должны войти в модель конкурентного анализа интернет-позиций фирмы;
- построить модель конкурентного анализа интернет-позиций фирмы;
- протестировать данную модель на бизнес-примере.

При проведении исследования использовались традиционные принципы и методы анализа данных, которые включают в себя методы сравнения и синтеза, позволившие сравнить различные источники.

Научная новизна настоящего исследования состоит в том, что был выполнен обобщающий анализ существующих моделей конкурентного анализа, проведена классификация интернет-инструментов, а также предложена модель для проведения анализа конкурентных позиций фирмы в Сети, что

не являлось ранее объектом всестороннего и целенаправленного изучения.

Конкурентный анализ: теоретические аспекты

В настоящее время существуют различные варианты конкурентного анализа. Так, например, пятифакторная модель Майкла Портера, которая впервые была описана автором в 1979 г. в статье «How Competitive Forces shape strategy» в *Harvard Business Review*, помогает компаниям определить природу рынка, на котором они ведут конкурентную борьбу и сформировать на основе этого свою стратегию [42]. Основными составляющими этой модели являются пять движущих сил рынка: угроза товаров-заменителей, угроза интенсивного соперничества, угроза появления новых участников, угроза усиления рыночной власти покупателей, угроза усиления рыночной власти поставщиков [5]. Сила и степень влияния данных факторов зависят от особенностей индустрии и могут изменяться в зависимости от уровня развития и специфики отрасли. Также модель пяти сил Портера помогает проанализировать рыночные силы с точки зрения прибыльности индустрии и ее привлекательности для других игроков.

Существует ряд критических взглядов на модель Портера. Так, например, Кевин П. Коен и Субраманиам Сому пишут о том, что ошибочно предполагать, будто покупатели, конкуренты и поставщики никак не зависят друг от друга и не пересекаются в рамках модели [20]. Также некорректно утверждение о том, что более выгодные конкурентные позиции и, соответственно, прибыль сможет заполучить игрок рынка, который соорудит высокий барьер для конкурентов и потенциальных новых игроков. Барьер для входа на рынок новых игроков также зачастую не является безоговорочным положительным фактором. Модель Портера кроме того предполагает низкий уровень изменения и неопределенности,

позволяющие строить долгосрочные планы и просчитывать наперед действия конкурентов, что не всегда соответствует бизнес-реалиям. В современном мире степень взаимодействия между индустриями в рамках альянсов, партнерств и т. д., особенно при текущем уровне развития высоких технологий, достаточно велика, что отвергает микроэкономический подход, в рамках которого участники рынка не взаимодействуют друг с другом [20].

Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф в своей книге «Co-opetition» (1996), базируясь на теории игр, также пишут о существенном недостатке модели Портера, который состоит в том, что игнорируется факт взаимодействия между участниками рынка, что зачастую может привести к увеличению прибыли (например, объединение конкурентов для установки технологических стандартов, введение новых регулирующих законов и т. д.). Недостатки анализа пяти сил Портера авторы пытались устранить посредством разработанной ими в 1990-х гг. модели ценностной сети, которая показывает взаимосвязь между всеми игроками рынка (клиенты и поставщики, товары-заменители и комплементарные товары), оказывающими влияние на формирование стратегии организации. По мнению авторов, стратегия предполагает поиск способов расширения бизнеса и новых методов конкуренции [16], именно поэтому в основе модели лежит понятие «конкурентное сотрудничество» — «коокуренция» (co-opetition), которое ориентировано на поиск потенциальных возможных партнерств для конкурентов с целью создания большей ценности для потребителей и поставщиков. Авторы отмечают, что без кооперации, так же, как и без конкуренции, невозможно вести бизнес, однако кооперация дает больше возможностей для развития. Проведя анализ всех элементов модели с целью определения участников рынка, которые, как уже было описано ранее, перекликаются с моделью Портера, для определения элементов

«игры» авторы предлагают использовать модель *PARTS* (*Player, Added Value, Rules, Tactics, Scope*), состоящую из пяти основных составляющих: участники рынка, добавочная стоимость, правила и тактика игры, а также границы самого рынка [10]. Таким образом, в рамках данного подхода угроза выхода новых игроков на рынок не всегда является негативным фактором для бизнеса с точки зрения создания ценностных цепочек.

Также стоит отметить, что некоторые ученые выделили шестую рыночную силу — комплементарные товары, которая, согласно их концепции, дополняет пять сил Портера [12]. В ряде источников автором концепции шестой силы считается Эндрю Гроув (1996). Как отмечают Бранденбургер и Нейлбафф, Гроув, будучи практиком бизнеса (генеральным директором *Intel Corporation* в 1968–2005 г. [27]), использует анализ комплементарных товаров при применении модели Портера [17]. Фредерик Фрери, Флориан Лопез, Матье в качестве шестой силы предлагают ввести государство [23, 32, 33]. Однако сам Портер отмечал, что товары-комплименты так же, как и государство, являются не отдельным элементом системы, а лишь факторами, влияющими на пять сил [42].

В 1993 году Ричард Норман и Рафаэль Рамирез писали о том, что теория ценностных цепочек устарела, так как компаниям уже недостаточно просто увеличивать добавочную стоимость, а необходимо искать новые способы ее создания при помощи изменения ролей и взаимоотношений между участниками рынка (поставщиками, потребителями и т. д.) [46]. Позднее Джеффри Рейпорт и Джон Свиокла применили эту идею для цифровых каналов, обращая внимание менеджеров на то, что создание ценностных цепочек должно происходить как в физическом, так и в виртуальном пространстве. Используя доступную информацию в мире цифровых технологий, компании могут создавать дополнительную ценность

посредством пяти элементов: сбор информации, организация, выбор, распределение, а также создание синтеза [44]. Нилофер Мерчант пишет о том, что на сегодняшний день социальные медиа являются центральным элементом, влияющим на сам продукт и покупателей [36].

Также к методам определения конкурентоспособности организации относится SWOT-анализ (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), определяющий угрозы и возможности внешней среды для предприятия, а также сильные и слабые стороны внутренней среды организации с целью установления связи между ними и формирования стратегии фирмы [1]. Первые упоминания о данном виде анализа можно встретить в семинаре, который проводили Юрик и Ор в 1964 г. [50]. Первоначально концепция обрела популярность в Великобритании, а затем распространилась среди менеджеров всего мира. Существует распроданное мнение о том, что родоначальником указанного вида анализа был еще в 1960–1970-х гг. Альберт Хамфри, разработавший инструмент для проведения анализа с целью сформировать стратегические планы и понять, почему корпоративное планирование потерпело неудачу. Данный инструмент носит аббревиатуру *SOFT* (*Satisfactory at the present, Opportunities for the future, Faults at the present, Threats for the future*), которая расшифровывается следующим образом: уровень удовлетворения текущей ситуацией, возможности в будущем, текущие ошибки, угрозы в будущем [11]. Еще одной из вех в развитии SWOT-анализа была разработка матрицы *TOWS* (*Threats, Opportunities, Weakness, Strengths*), которую предложил Х. Вайрих в 1982 г. Существует несколько вариаций рассматриваемого вида анализа, например, Грей и Смелтзер предложили анализ *WOTS-UP* (1989) — анализ внешних возможностей и угроз и внутренних сильных и слабых сторон. По мнению авторов, он помогает фирме сформировать стратегии, оценить альтернативы

и совершить выбор в пользу оптимальной стратегии. Таким образом, различные вариации данного вида анализа зависят от веса внешних или внутренних факторов или от их комбинации при проведении аналитики.

В 2003 году Панагиоттоу и Щийнен предложили стратегическую концепцию *Telescopic Observation*, расширяющую SWOT-анализ и включающую в себя анализ следующих элементов: технологические преимущества (*T = technological advancements*), экономические факторы (*E = economic considerations*), юридические правила и регламенты (*L = legal and regulatory requirements*), экология и окружающая среда (*E = ecological and environmental requirements*), социальные тенденции (*S = sociological trends*), конкуренция (*C = competition*), организационная культура (*O = organizational culture*), анализ портфеля (*P = portfolio analysis*), международные факторы (*I = international issues*), эффективное управление издержками и их структура (*C = cost efficiencies and cost structures*) [40].

Простой подход к анализу сделал SWOT популярным инструментом для бизнеса, однако существует также и критический взгляд на него: прежде всего, данный вид анализа основан на субъективном восприятии, но само его проведение имеет гораздо большее значение, чем результат, так как дает возможность фирме оценить свои позиции [46]. Также согласно SWOT-анализу баланс достигается путем нахождения равновесия между внутренними и внешними факторами, а все факторы разделяются на две полярные категории, которые либо способствуют развитию организации, либо наоборот тормозят ее развитие, при этом отсутствуют критерии приоритизации факторов, что свидетельствует об отсутствии четкой методологии в теоретической базе концепции [48].

Учитывая недостатки SWOT-анализа, приведенные выше, Эрхард Валентин в 2005 г. предложил новую концепцию *DOE* (*Defensive / Offensive Evaluation*). Модель состо-

ит из двух основных элементов. Первый — это защитный процесс (*Defensive*), который основан на удержании уже завоеванных позиций организации на рынке. Наступательная (*Offensive*) оценка является вторым элементом модели и помогает понять, как можно улучшить текущую деятельность предприятия и завоевать новые рынки. При оценке согласно данной модели производится анализ слабых сторон предприятия, его уязвимых точек и формируются пути их устранения с целью усиления позиций, а также оцениваются внутренние факторы с целью оценки эффективности использованных ресурсов. Далее рассматриваются внешние факторы, не связанные с конкуренцией, но способные влиять на успешное функционирование организации и на рост получаемой ею прибыли, после чего оцениваются конкуренты, угроза появления новых игроков и товаров-заменителей. Валентин выделяет две категории организаций: «пионеры» и «браконьеры». «Пионеры» создают новые рынки, оценивают их потенциал и производят их дальнейшую защиту, к ним можно отнести стартапы. «Браконьеры» борются за текущий рынок с конкурентами, поэтому в данном случае важно выявить слабые стороны конкурентов для дальнейшей борьбы [48]. Анализ ДОО является более системным и объективным. Однако стоит отметить, что все-таки большую его часть можно отнести к структуре SWOT-анализа.

Оценить уровень конкурентоспособности можно и посредством модели 4P. Концепция маркетинг микс или 4P, которая подробно была описана Филиппом Котлером, представляет собой совокупность инструментов, используемых компанией для достижения поставленных задач на целевых рынках. 4P (*Product, Place, Price, Promotion*) расшифровывается как «продукт», «место», «цена», «продвижение». Комбинация данных элементов позволяет разработать тактические и стратегические решения, создать маркетинговую стратегию, которая будет удовлетворять интересы потребителя и произ-

водителя. Это гибкий подход, позволяющий учитывать уникальные особенности продукта, благодаря чему учитываются интересы потребителя, стратегия конкурентов, оцениваются возможности для продвижения. Рассматриваемый маркетинговый подход в большей степени отражает процесс мышления продавца, а не потребителя. В процессе развития маркетинга концепцию 4P критиковали за недостаточное внимание сервисам, потребителю, в результате были сформированы прочие концепции. Интересы покупателя можно в концентрированном виде представить концепцией 4C, где товар сопоставим с ценностью для потребителя (*Customer Value*), цена — с расходами потребителя (*Customer Costs*), место — с доступностью товара для потребителя (*Customer Convenience*), продвижение — с информированностью потребителя (*Customer Communication*) [2, с. 16].

Существует также альтернативная схема 4A, отчасти схожая с моделью поведения потребителя AIDA. Согласно 4A изначально покупке товара предшествуют осведомленность (*Awareness*), затем следует установка восприятия (*Acceptability*), принятие решений о доступности цены (*Affordability*) и удобства приобретения (*Accessibility*) [6, с. 17]. Другие исследователи предлагают добавить компоненты P к уже имеющимся четырем — упаковку (*Packaging*), продажи через торговых представителей (*Personal selling*). Но строго говоря, упаковку можно считать элементом продукта или продвижения, а продажу через торговых представителей — составляющими продвижения. А вот политика (*Politics*) и общественное мнение (*Public Opinion*) в ряду 4P являются инструментами глобального маркетинга. Это связано с тем, что успех маркетинговой стратегии в большой степени зависит от «восприимчивости» официальных институтов и общест-венности [6, с. 17].

В результате проведенного выше анализа классических инструментов конкурентного анализа можно сделать вывод о том, что

при разработке стратегии компания должна прогнозировать влияние внешних и внутренних факторов, чтобы сохранять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. От данного анализа зависит подбор инструментов позиционирования и коммуникации с потребителем, которые в значительной степени влияют на коммерческий успех предприятия на рынке. Все модели, представленные выше, имеют ряд преимуществ и недостатков. Ориентируясь на текущее состояние бизнеса, менеджер должен принять решение, какую модель или комбинацию моделей использовать для построения стратегии.

Современные технологии привели к ряду изменений в оценке конкурентов, в том числе в подходе к классической пятифакторной модели Портера [36]. Так, например, доступ к большому объему данных при помощи «интернета вещей» может помочь компаниям существенно снизить или вообще нивелировать силу поставщиков и контрагентов. В качестве примера приведем систему НПО-аналитики компании *Yota*. Данная система при помощи сбора уникальных идентификаторов мобильных устройств позволяет собирать и анализировать общий поток покупателей в торговой точке, измерять долю зашедших, их время пребывания в точке, оценивать уровень лояльности покупателей (доля вернувшихся, частота посещений, давность визитов). В результате использования этой аналитики компании удалось увеличить продажи в торговых точках на 42% посредством оптимизации работы с трафиком, а также сократить затраты на аренду [7].

Таким образом, используя теоретические подходы к конкурентному анализу, онлайн-ресурсы позволяют провести более детальную аналитику деятельности конкурентов. Однако ключевыми остаются вопросы: как использовать современные источники данных, каковы возможности для сбора информации и каким образом оценивать собранные данные? Для ответа на них в рамках статьи была разработана классификация

интернет-инструментов, которые можно использовать как источники информации для проведения конкурентного анализа.

Интернет-каналы

Как уже было отмечено, Интернетом в настоящее время пользуются более 71% россиян [35]. Если говорить о статистике использования Интернета по городам, то в Москве его проникновение составляет 84%. Также данные отличаются по возрастным сегментам: более 97% молодых людей в возрасте от 16 до 29 лет во всей России) имеют выход в Сеть [9]. В рамках интернет-статистики также невозможно не отметить, что особое значение приобретает мобильный Интернет, который используют уже больше половины соотечественников (54%) [35]. Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день Интернет является одним из основных каналов взаимодействия с потребителем и измерение конкурентных позиций фирмы в рамках онлайн-пространства представляется одним из ключевых факторов при формировании стратегии организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

При рассмотрении интернет-ресурсов выделяются три основных канала, отличающихся способом возникновения информации и владельцем ресурса: собственные каналы (*owned media*), приобретенные каналы (*earned media*) и платные каналы (*paid media*). Данная классификация используется в современном маркетинге и встречается в таких источниках, как, например, *MCKinsey* [22].

К *платным интернет-каналам* относятся следующие инструменты: поиск (рекламный и органический), интернет-видео, баннерная реклама, партнерские программы, реклама в социальных сетях и пр. Эти инструменты используют различные способы оплаты за просмотр рекламного сообщения, за клик по рекламным материалам, за оформленный заказ, а также различные технологии закупки. Одной из относительно

но новых технологий является аукционная механика *RTB (Real-time Bidding)*, позволяющая на основе данных об аудитории и ее поведении размещать рекламное сообщение конкретному пользователю, попадающему под характеристики целевой аудитории рекламодателя независимо от площадки, на которой данный пользователь находится. Стоит отметить, что в Интернете сложно отслеживать платные размещения конкурентов, так как, например, исследовательская компания *TNS* пока производит мониторинг определенных сайтов только с точки зрения баннерных и видеоразмещений на стационарных компьютерах и ноутбуках, исключая мобильные каналы. Автоматически не мониторятся в том числе специальные проекты и нестандартные размещения. Также следует заметить, что прямые платные размещения рекламы теряют свою эффективность [11]. Например, существует такой функционал, как блокировка рекламы (*ad-block*). В мире более 11% владельцев устройств используют данную функцию, в США — 18%. В России пока цифра небольшая — 6% пользователей, однако, принимая во внимание глобальные тренды, эта тенденция может стать проблемой для рекламного рынка в ближайшем будущем [39]. Далее упомянем феномен «баннерной слепоты» (*banner blindness*) — термин, который ввели Жан Бенвей и Дэвид Лейн (1998), он подразумевает эффект, когда пользователь не замечает информацию, размещенную на баннерах веб-сайтов [15].

К *собственным каналам* относятся веб-сайты компаний, брендовые сообщества в социальных медиа и другие каналы, которыми управляет сама фирма:

1. *Веб-сайты* представляют собой совокупность страниц, на которых размещен различный контент. Сайт имеет уникальный адрес. Согласно данным *Internetlivestat* на сегодняшний день существует уже более 1 миллиарда сайтов, при этом только 53% представителей малого бизнеса имеют собственные страницы [28, 45]. Основны-

ми качественными и количественными показателями, характеризующими эффективность функционирования веб-сайтов, являются следующие показатели:

- сколько пользователей посещает сайт?

Трафик показывает количество посетителей определенного сайта за заданный промежуток времени. Стоит отметить, что трафик может измеряться общим количеством сеансов или количеством зашедших на сайт уникальных пользователей. На изменения количества трафика на сайте можно влиять напрямую посредством инструментов интернет-маркетинга или косвенно посредством комплекса маркетинговых инструментов продвижения, направленных на увеличение уровня узнаваемости и популярности марки или продукта;

- насколько пользователям интересен данный сайт? Показатель отказов (*Bounce rate*) — это процент сеансов с просмотром не больше одной страницы на сайте (наиболее распространенный вариант). Этот показатель отражает, насколько пользователям, которые пришли на сайт, он был интересен и удобен в использовании, т. е. характеризует качество трафика. Сюда же можно отнести такие показатели, как время на сайте и глубина просмотра (количество страниц, просмотренных за одну сессию).

2. Аналитика по *сообществам в социальных медиа* показывает количество подписчиков групп, степень взаимодействия пользователя с контентом, размещенным в сообществе и пр. Данная информация помогает оценить конкурентные позиции брендовых сообществ, их целевую аудиторию, а также эффективность контентной стратегии компании. Отметим также, что социальными медиа на сегодняшний день пользуются более 87% интернет-пользователей России [9]. Также, согласно международным исследованиям, например, 38% аудитории в возрасте от 18 до 35 лет считают бренд более надежным, если у него есть свое сообщество в социальных сетях [26]. Поэтому данный источник информации об активности конкурентов

имеет большое значение, но не представляет полную аналитику конкурентных позиций фирмы в рамках данной среды. Например, для пользователя страницы бренда в социальных медиа не являются единственным источником информации. Интернет-аудитория привыкла размещать и потреблять информацию там, где им это удобно: собственные профайлы, тематические сообщества и т. д. Именно поэтому мониторинг упоминаний бренда как в социальных медиа, так и в целом в Рунете должен быть в фокусе при формировании стратегии бренда.

Заметим, что упоминание бренда или продукта пользователями уже не входит в категорию «собственные каналы» и является частью приобретенных интернет-каналов компании. *Приобретенные каналы* наиболее сложный инструмент с точки зрения уровня влияния на него, которое может оказывать фирма. Данные каналы отражают поведение потребителя и служат современным аналогом «сарафанного радио».

Отзывы, рекомендации и упоминания бренда, размещенные пользователями в Интернете, входят в категорию «приобретенные медиа». При анализе данных каналов изучают количество и место упоминаний ключевых слов (название бренда, продукта и пр.) и их тональность (позитивная, негативная, нейтральная). Как уже было отмечено, путь пользователя к принятию решения о совершении покупки существенным образом зависит от влияния «сарафанного радио». Согласно статье Хофмана, 93% людей в возрасте от 18 до 35 лет читают отзывы в Интернете, перед тем как совершить покупку, так как опыт любого пользователя, который уже столкнулся с использованием продукта, является для них более релевантным, чем рекламное сообщение. При этом 41% представителей аудитории передают свои рекомендации посредством социальных медиа. Поэтому данный фактор представляется одной из ключевых составляющих при анализе действий конкурентов и обратной реакции пользователей [26].

Из рассмотрения приведенных выше каналов можно сделать вывод о том, что чистый трафик на сайте компании, а также количество упоминаний бренда или продукта, размещенных в Интернете, являются своего рода «барометром» эффективности всех инструментов продвижения, которые использует фирма, и это касается не только интернет-инструментов. Например, кампания на ТВ может вызвать всплеск обсуждения пользователями в Сети или же стимулировать потребителей зайти на сайт компании, чтобы получить более подробную информацию. Именно поэтому для построения модели анализа конкурентных позиций фирмы в Сети автором были выбраны эти два показателя. Далее будет более подробно описана сама модель и способ ее построения.

Модель конкурентного анализа в Интернете ОЕ

На сегодняшний день в рамках научного пространства не было предложено кардинально нового подхода к проведению анализа конкурентов. Многие модели, разработанные во второй половине XX–XXI в., были расширены или доработаны на основе уже имеющегося научного задела. Однако, как уже было отмечено ранее, за последние 50 лет произошли существенные изменения в области информационной инфраструктуры и развития технологий, в результате чего стал доступен гораздо больший объем данных. Используя данную информацию, конкурентный анализ можно проводить и на основе классических моделей, но на данный момент отсутствуют специальные модели для проведения конкурентного анализа в Интернете. Описанная область представляет интерес для дальнейшего изучения и развития, в связи с чем в рамках данной статьи автором была разработана модель конкурентного анализа, оценивающая позиции фирм в Интернете при помощи онлайн-источников и показателей.

В качестве названия модели была выбрана англоязычная аббревиатура *OE*, включающая в себя названия двух типов интернет-каналов, описанных ранее: *Owned* (собственные каналы) и *Earned* (приобретенные каналы). Для упрощения сбора и обработки информации на постоянной основе для построения данной модели используются два основных критерия: чистый трафик (собственный канал) и сбалансированное количество упоминаний о бренде/продукте в Сети (приобретенные медиа). Чистый трафик рассчитывается по формуле:

$$\text{Чистый трафик} = \text{Количество сессий за отчетный период} - (\text{Количество сессий за отчетный период} \cdot \text{Показатель отказов за отчетный период}).$$

Два данных показателя выбраны не случайно. Трафик на сайт отчасти отражает усилия, которые компания тратит на его привлечение посредством размещения рекламы на платных медиаканалах. Так как в настоящее время отсутствует единая система мониторинга всех рекламных размещений в Интернете, то трафик — один из объективных критериев оценки платных медиаинвестиций и их эффективности в рамках аналитики внешней среды. Стоит отметить, что важным элементом также является учет показателя отказов, характеризующий качество привлеченного трафика на сайт. Однако сайт далеко не единственный источник информации для пользователя, поэтому для оценки восприятия продукта и бренда пользователями в модели используется второй критерий для анализа — сбалансированное количество упоминаний о бренде/продукте в Сети (приобретенные медиа), который рассчитывается по формуле:

$$\text{Сбалансированное количество упоминаний} = (\text{Позитивные} + \text{Нейтральные упоминания бренда за отчетный период}) - \text{Негативные упоминания бренда за отчетный период}.$$

Источником данных для расчета описанных показателей могут являться интернет-инструменты, представленные в табл. 1.

Таблица 1. Интернет-инструменты для сбора данных

Table 2. Online Tools as Source of Data

Собственные каналы		
Канал	Критерий	Источник данных
Веб-сайт	Трафик	www.similarweb.com
	Показатель отказов	
Приобретенные каналы		
Упоминания	Количество упоминаний бренда	www.brandspotter.ru www.youscan.ru и пр.

На основе собранных данных производится ранжирование количественных показателей по принципу рейтинга, по результатам создания которого строится диаграмма для упрощения визуального восприятия. На оси абсцисс отложены данные о количестве сбалансированных упоминаний бренда, на оси ординат — показатели чистого трафика. Круговые обозначения каждого бренда говорят о его «силе» и включают в себя значение суммы чистого трафика и количество сбалансированных упоминаний. Таким образом, данная «карта» дает возможность понять сильные и слабые стороны сравниваемых компаний с точки зрения собственных и приобретенных интернет-каналов.

Для тестирования данной модели был проанализирован российский рынок парфюмерно-косметической продукции сегмента люкс. Модель решает следующие основные задачи:

- проанализировать стратегии конкурентов с целью выявления источников роста;
- спрогнозировать реакцию конкурентов, связанную с изменениями во внешней среде.

Источником данных является аналитика интернет-ресурсов, представленных в табл. 1. Собранные данные в чистом виде

Таблица 2. Чистый трафик на веб-сайтах брендов

Table 2. Net Traffic on Brand Websites

Бренды	Сайт	Трафик в 1 000	Показатель отказов, %	Чистый трафик
<i>MAC Cosmetics</i>	www.mac-cosmetics.ru	3 563	36	2 280
<i>Chanel</i>	www.chanel.com	2 160	44	1 210
<i>Clinique</i>	www.clinique.ru	1 417	47	751
<i>Dior</i>	www.dior.com	996	44	558
<i>Clarins</i>	www.clarins.ru	967	43	551
<i>Estee Lauder</i>	www.esteelauder.ru	1 059	56	466
<i>Urban Decay (UD)</i>	www.urbandecay.ru	809	43	461
<i>Lancome (LC)</i>	www.lancome.ru	1 244	65	435
<i>Kiehl's</i>	www.kiehls.ru	594	42	345
<i>Bobbi Brown</i>	www.bobbibrown.ru	356	38	221
<i>Givenchy</i>	www.givenchybeauty.ru	364	56	160
<i>YSL Beauty</i>	www.yslbeauty.com.ru	186	56	82
<i>Armani Beauty</i>	www.armanibeauty.com.ru	255	75	64

Посчитано автором.

Источник: www.similarweb.com.

Таблица 3. Сбалансированное количество упоминаний брендов

Table 3. Net Number of Mentions

Бренды	Сбалансированное количество упоминаний
<i>MAC Cosmetics</i>	207 860
<i>Dior</i>	136 272
<i>Lancome (LC)</i>	100 586
<i>Chanel</i>	94 108
<i>Urban Decay (UD)</i>	81 112
<i>Givenchy</i>	58 012
<i>YSL Beauty</i>	53 505
<i>Clinique</i>	52 304
<i>Armani Beauty</i>	50 592
<i>Bobbi Brown</i>	44 628
<i>Clarins</i>	43 876
<i>Estee Lauder</i>	36 784
<i>Kiehl's</i>	28 547

Посчитано автором.

Источник: www.brandspotter.ru.

отражены в табл. 2 и 3 (период: январь — декабрь 2016 г., территория: РФ).

Заметим, что у *Chanel* и *Dior* на веб-сайте имеется не только категория «Красота», но и разделы, касающиеся одежды, обуви и аксессуаров. К сожалению, разделить трафик между красотой и модой для внешней аналитики невозможно. Кроме того, сайты брендов *YSL Beauty* и *Armani Beauty* были открыты во второй половине 2016 г. (июль и сентябрь, соответственно), ввиду чего трафик на сайтах представлен не за весь 2016 г. Данные особенности будут учтены в выводах, сформированных на основе анализа.

Суммируя представленные выше данные, в рамках модели была сформирована «карта» игроков (рис. 1).

По результатам проведенного анализа выделяются четыре основных сегмента игроков.

Первый сегмент представляют лидеры рынка — бренды *MAC Cosmetics*, *Chanel*, *Dior*. У них развиты как собственные каналы (веб-сайт), так и приобретенные медиа (количество упоминаний пользователями о бренде в Сети). Топ-1 ресурс *MAC Cosmetics* имеет самые сильные позиции

по трафику на собственном сайте, а также удерживает высокий уровень упоминаний пользователями в Рунете. Конкурентам стоит рассмотреть эти области (трафик и доля упоминаний) для усиления. Сильные позиции *MAC Cosmetics* с точки зрения собственных и приобретенных каналов определяют высокий потенциал бренда, что может являться угрозой с точки зрения доли рынка.

Второй сегмент игроков (*Lancome*, *Urban Decay*) характеризуется высоким уровнем развития приобретенных каналов, однако с их стороны недооценен уровень влияния собственных медиа. Как уже было отмечено ранее, приобретенные каналы немаловажны (так как согласно, например, исследованию *MCKinsey*, 98% людей верят отзывам пользователей, в то время как прямой рекламе верят всего лишь 33% опрошенных) и являются, безусловно, конкурентным преимуществом перечисленных выше марок, однако брендам необходимо также повышать уровень узнаваемости собственных веб-сайтов посредством проведения маркетинговых мероприятий [20].

К сегменту с низким развитием приобретенных медиа по сравнению с собственными

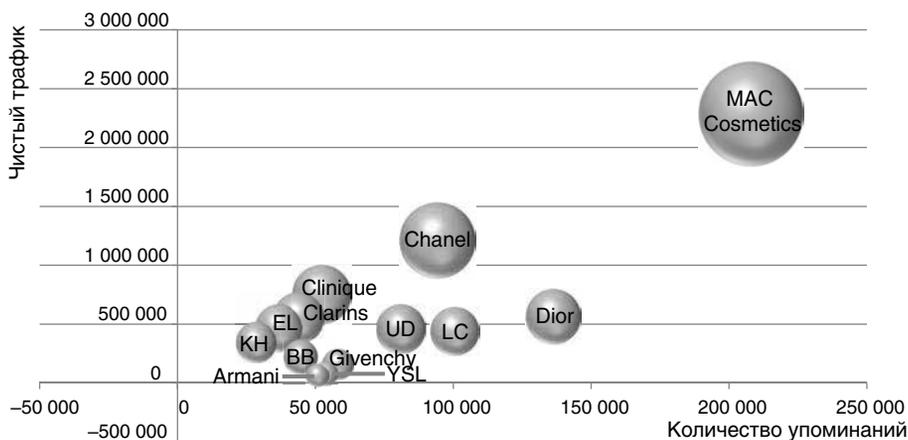


Рис. 1. Модель OE на примере парфюмерно-косметической отрасли сегмента люкс (карта игроков)

Fig. 1. OE Model Based on the Example of Beauty Industry, Luxury Segment (Map of Players)

Посчитано автором.

ми каналами можно отнести бренды *Clinique*, *Clarins*, *Estee Lauder*, *Kiehl's*. Интересно заметить, что данные бренды специализируются на продуктах ухода, в отличие от остальных игроков. Ответ на вопрос, почему о продуктах ухода пользователи пишут меньше, может стать отдельной темой для продолжения исследования.

Четвертый пул участников, в который входят бренды *Bobbi Brown*, *Givenchy*, *YSL Beauty*, *Armani Beauty*, находится на достаточно низком уровне развития собственных и приобретенных каналов. Например, марка *Giorgio Armani* из локальных инструментов имеет только русскоязычное сообщество на *Facebook*, а веб-сайт (интернет-магазин) компания запустила только в конце 2016 г., по сравнению с брендом *MAC*, который имеет свой сайт с 2012 г. В целом следует заметить, что данные игроки не несут потенциальную угрозу лидерам рынка, однако, принимая во внимание, что развиваться на локальном уровне в собственных и приобретенных каналах они начали относительно недавно, стоит внимательно следить за их динамикой и принимаемыми мерами.

Таким образом, в рамках проведенного анализа по модели *OE* на примере парфюмерно-косметических брендов класса люкс был представлен краткий анализ сильных и слабых сторон участников рынка, а также сформирован ряд рекомендаций для марок с целью увеличения их конкурентных позиций.

Заключение

Одной из основных задач организации является конкурентная борьба за ресурсы внешней среды. Именно поэтому конкурентный анализ представляется неотъемлемой частью управленческих и маркетинговых процессов, которые во многом закладывают основу эффективности и рентабельности всего предприятия. На сегодняшний день существует множество моделей для

анализа внешней среды. В рамках статьи по результатам исследования различных теорий конкурентного анализа были выявлены их основные плюсы и минусы, а также описаны критерии их ситуативного применения.

Учитывая роль интернет-технологий в современном мире, а также значение, которое интернет-ресурсы оказывают на принятие решения о покупке, в рамках данной статьи автор предложила модель оценки конкурентных позиций фирмы в Интернете. Данная модель оценивает собственные каналы (чистый трафик) и приобретенные каналы (сбалансированное количество упоминаний о бренде в Сети) компании. Тестирование модели произведено на примере российского рынка косметики и парфюмерии сегмента люкс. По результатам сформирована «карта» компаний по модели *OE*, описаны их сильные и слабые стороны и сформулирован ряд рекомендаций для усиления конкурентных позиций брендов. Описанная модель может являться дополнением к уже существующим моделям конкурентного анализа или служить обособленным источником оценки конкретных позиций фирмы в современных онлайн-каналах.

Представленное исследование актуально для международных компаний и отечественных предприятий, которые ищут новые способы воздействия на потребителя для поддержания конкурентной борьбы и завоевания рынка.

Список литературы

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент // Экономика. 2006. С. 663.
2. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент. Таганрог: ТРТУ, 1998.
3. Иванеев В. С., Никифорова Е. В. Метод *DOE* (Defensive / Offensive Evaluation) как альтернатива *SWOT*-анализу [Электронный ресурс] // *WebSnauka.ru*: Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». 2016. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52603> (дата обращения 07.07.2016).
4. Карасев С. Интернет-аудитория в России перестала расти [Электронный ресурс] // *3dnews.ru*: Daily Digital Digest. 2017. URL: <https://3dnews.ru/946606> (дата обращения 06.05.2017).

5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2009. С. 816.
6. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
7. Сморгонский А. Какие стартапы могут быть интересны инновационным компаниям [Электронный ресурс]. 2014. URL: <https://www.slideshare.net/SpbStartupDay/yota-42725661> (дата обращения 10.11.2016).
8. Социальные сети [Электронный ресурс] // Bizhit.ru: Интернет в России и в мире. 2017. URL: http://www.bizhit.ru/index/grossija_polzovateli_socsetej/0-592 (дата обращения 06.05.2017).
9. Численность интернет-аудитории // Bizhit.ru: Интернет в России и в мире. 2017. URL: http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151 (дата обращения 06.05.2017).
10. 12Manage, The Value Net (PARTS, Co-operation) [Электронный ресурс] // 12Manage.com: The Executive Fast Track. URL: http://www.12manage.com/methods_brandenburger_value_net.html (дата обращения 07.06.2016).
11. 12 Managers. SOFT Model [Электронный ресурс] // 12Manage.com: The Executive Fast Track. URL: http://www.12manage.com/description_SOFT_model.html (дата обращения 07.06.2016).
12. Arline K. Porter's Five Forces: Analyzing The Competition [Электронный ресурс] // Businessnewsdaily.com: business portal. 2015. URL: <http://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html> (дата обращения 10.11.2016).
13. Barauskas S., Gondard P. Google: End Of The Online Advertising Bubble [Электронный ресурс] // kalkis-research.com. 2016. URL: <https://kalkis-research.com/google-end-of-the-online-advertising-bubble> (дата обращения 06.05.2017).
14. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Электронный ресурс] // Business.illinois.edu: College of Business at Illinois. 1991. URL: [https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\[1991\].pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20[1991].pdf) (дата обращения 07.06.2016).
15. Benway J. P., Lane D. M. Banner Blindness: Web Searchers Often Miss «Obvious» Links [Электронный ресурс] // Ruf.rice.edu: Rice University. URL: http://www.ruf.rice.edu/~lane/papers/banner_blindness.pdf (дата обращения 19.06.2017).
16. Besanko, Dranove, Shaley, Schaefer. Economics of Strategy // California State University, Chico Sons, Inc. Fifth Edition. 2010.
17. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. Inside Intel [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 1996. URL: <https://hbr.org/1996/11/inside-intel> (дата обращения 03.02.2017).
18. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. The Right Game: Use Game Theory To Change Strategy [Электронный ресурс] // Down.cenet.org.cn: educational portal. 1995. URL: <http://down.cenet.org.cn/upfile/47/2006524235339115.pdf> (дата обращения 12.09.2016).
19. Collis D., Montgomery C. A. Competing on Resources [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 2008. URL: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources> (дата обращения 03.02.2017).
20. Coyne K. P., Somu S. Bringing Discipline To Strategy [Электронный ресурс] // Homepages.se.edu: educational portal. 1996. URL: <http://homepages.se.edu/cv-onberger/files/2013/01/Bringing-discipline-to-strategy.pdf> (дата обращения 08.12.2016).
21. Czepiel J. A. Competitive Analysis, Leonard N. Stern School of Business [Электронный ресурс] // Pages.stern.nyu.edu: educational portal. 2011. URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~jczepiel/Publications/CompetitorAnalysis.pdf> (дата обращения 08.12.2016).
22. Edelman D., Salsberg B. Beyond paid media: Marketing's new vocabulary [Электронный ресурс] // MCKinsey.com: consultant company. 2010. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/beyond-paid-media-marketings-new-vocabulary> (дата обращения 05.05.2017).
23. Frery F. En France. Les Cinq Forces De Porter sont six [Электронный ресурс] // Hbrfrance.fr: Harvard Business Review France. 2014. URL: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires/> (дата обращения 05.08.2016).
24. Gray E., Smeltzer L. Management: The Competitive Edge // Macmillan, 1989.
25. Habets J. M. M. Complementors [Электронный ресурс] // doc.utwente.nl: file transfer. 2012. URL: http://doc.utwente.nl/82333/1/thesis_M_Habets.pdf (дата обращения 08.10.2016).
26. Hoffman M. Here Is Everything You Need To Know About the Millennial Consumer [Электронный ресурс] // Accenture.com: consultant company. 2014. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-who-are-millennial-shoppers-what-do-they-really-want-retail.aspx> (дата обращения 08.10.2016).
27. Intel Newsroom. Andrew S. Grove 1936–2016 [Электронный ресурс] // Newsroom.intel.com: company's website. 2016. URL: <https://newsroom.intel.com/news-releases/andrew-s-grove-1936-2016/> (дата обращения 18.06.2017).
28. Internet Live Stats. Internet users [Электронный ресурс] // Internetlivestats.com: online statistics. URL: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> (дата обращения 06.11.2016).
29. Internet World Stats. Usage and Population Statistics [Электронный ресурс] // Internetworldstats.com: online statistics. URL: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (дата обращения 02.06.2017).
30. Institute Of Management Accountants. Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage [Электронный ресурс] // Imanet.org: educational portal. 1996. URL: http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/management_control_systems/value_chain_analysis_for_assessing_competitive_advantage.pdf?sfvrsn=2 (дата обращения 02.07.2016).
31. Lambin J. J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing // Palgrave Macmillan — Business & Economics. 2012. P. 624.
32. Lopez L. 5 Forces de Porter [Электронный ресурс] // Actinnovation.com: news portal. 2010. URL: <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter> (дата обращения 12.07.2016).
33. Matthieu. Les 5 [+1] Forces de Porter [Электронный ресурс] // Strategies4innovation.wordpress.com: Stratégies d'innovation. 2008. URL: <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/30/5-1-forces-de-porter/> (дата обращения 12.07.2016).

34. *McGinn D.* Michael Porter's Five [and a Half] Forces [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 2010. URL: <https://hbr.org/2010/05/michael-porters-five-and-a-hal> (дата обращения 06.07.2016).
35. MediaScore. Аудитория пользователей интернета в России в 2017 году составила 87 млн. человек [Электронный ресурс] // Mediascore.net: исследовательское агентство. 2017. URL: <http://mediascore.net/press/news/744498/> (дата обращения 04.05.2017).
36. *Merchant N.* Why Porter's Model No Longer Works [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 2012. URL: <https://hbr.org/2012/02/why-porters-model-no-longer-wo> (дата обращения 06.07.2016).
37. *Nalebuff V.* Co-opetition [Электронный ресурс] // Users.uoa.gr: educational source. 1996. URL: <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf> (дата обращения 12.07.2016).
38. *Normann R., Ramirez R.* Designing Interactive Strategy [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 1993. URL: <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy> (дата обращения 10.11.2016).
39. PageFair. Adblock Report 2017: The State of the Blocked Web [Электронный ресурс] // Pagefair.com: advertising agency. 2017. URL: <https://pagefair.com/downloads/2017/01/PageFair-2017-Adblock-Report.pdf> (дата обращения 05.05.2017).
40. *Panagiotou G., Wijnen R.* The «telescopic observations» framework: an attainable strategic tool // Marketing Intelligence & Planning. 1983.
41. *Porter M.* Competitive Advantage. Creating And Sustaining Superior Performance [Электронная книга] // URL: <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>. 1985 (дата обращения 05.05.2016).
42. *Porter M.* The Five Competitive Forces That Shape Strategy [Электронный ресурс] // URL: <http://www.wou.edu/~leadlej/Spring%202011/BA%20630/Competitive%20Forces.pdf>. 2008 (дата обращения 11.10.2016).
43. *Priem R. L., Butler J. E.* Is The Resource-Based «View» a Useful Perspective for a Strategic Management Research [Электронная книга] // 2001. URL: [http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522031922_ls_the_Resource-based_%E2%80%9CView%E2%80%9D_a_Useful_Perspective_for_Strategic_Management_Research%20\[1\].pdf](http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522031922_ls_the_Resource-based_%E2%80%9CView%E2%80%9D_a_Useful_Perspective_for_Strategic_Management_Research%20[1].pdf) (дата обращения 05.10.2016).
44. *Rayport J. F., Sviokla J.* Exploiting the Virtual Value Chain [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 1995. URL: <https://hbr.org/1995/11/exploiting-the-virtual-value-chain> (дата обращения 05.10.2016).
45. Statistic Brain. Small Business Websites Statistics [Электронный ресурс] // Statisticbrain.com: statistics agency. 2015. URL: <http://www.statisticbrain.com/small-business-website-statistics/> (дата обращения 05.05.2017).
46. The Economist. SWOT analysis [Электронный ресурс] // Economist.com: journal. 2009. URL: <http://www.economist.com/node/14301503> (дата обращения 05.10.2016).
47. The Economist. Value Chain [Электронный ресурс] // Economist.com: journal. 2009. URL: <http://www.economist.com/node/14301710> (дата обращения 05.10.2016).
48. *Valentin E. K.* Away With SWOT-Analysis: Use Defensive / Offensive Evaluation Instead [Электронный ресурс] // Cluteinstitute.com: Journal of Applied Business Research. 2005. URL: <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/1492/1472> (дата обращения 05.07.2016).
49. *Wernerfelt B.* The Resourced-Based View of the Firm [Электронная книга] // 1984. URL: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/RBV.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/RBV.pdf) (дата обращения 10.08.2016).
50. *Witcher B. J., Chau V. S.* Strategic Management: Principles and Practice. [Электронная книга] // 2009. URL: <https://books.google.com/books?id=Cjfl8H9kvugC&lpg=PA141&dq=swot%20Urick%20orr&pg=PP1#v=onepage&q=swot%20Urick%20orr&f=false> (дата обращения 10.06.2017).

References

- Vichanskij O. S., Naumov A. I. *Menedzhment* [Management]. *E'konomist*. 2006. P. 663.
- Gol'dshstejn G. Ja. *Innovacionnyj menedzhment* [Innovation Management]. Taganrog, TRTU, 1998.
- Ivaneev V. S., Nikiforova E. V. *Metod DOE (Defensive / Offensive Evaluation) kak al'ternativa SWOT-analizu (DOE (Defensive / Offensive Evaluation) Method as an Alternative to SWOT-analysis)*. Websnauka.ru: *E'lektronnyj nauchno-prakticheskij zhurnal «Sovremennyy'e nauchny'e issledovaniya i innovacii»*. 2016. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52603> (дата obrashheniya 07.07.2016)
- Karasev S. *Internet-auditoriya v Rossii perestala rasti* [Internet Audience in Russia Stopped to Grow]. 3dnews.ru: *Daily Digital Digest*. 2017. Available at: <https://3dnews.ru/946606> (дата obrashheniya 06.05.2017).
- Kotler F., Keller K. L. *Marketing Menedzhment* [Marketing Management]. Sankt-Peterburg, Piter publ., 2009. P. 816.
- Kotler F. *300 kljuchevyh voprosov marketinga* [Key Marketing Questions]. Moscow, Olimp-Biznes, 2006.
- Smorgonskij A. *Kakie startapy mogut byt' interesny' innovacionny'm kompaniyam* [What Start-ups Can Be Interesting to the Innovation Companies]. 2014. Available at: <https://www.slideshare.net/SpbStartupDay/yota-42725661> (дата obrashheniya 10.11.2016).
- Socialny'e seti* [Social Networks]. Bizhit.ru: *Internet v Rossii i v mire*, 2017. Available at: http://www.bizhit.ru/index/rossija_polzovateli_socsetej/0-592 (дата obrashheniya 06.05.2017).
- Chislennost' Internet auditorii* [Internet Audience]. Bizhit.ru: *Internet v Rossii i v mire*. 2017. Available at: http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151 (дата obrashheniya 06.05.2017).
- 12Manage. The Value Net (PARTS, Co-operation). *12Manage.com: The Executive Fast Track*. Available at: http://www.12manage.com/methods_brandenburger_value_net.html.
- 12 Managers. SOFT Model. *12Manage.com: The Executive Fast Track*. Available at: http://www.12manage.com/description_SOFT_model.html.
- Arline K. Porter's Five Forces: Analyzing The Competition. *Businessnewsdaily.com: business portal*. 2015. Available at: <http://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>.

13. Barauskas S., Gondard P. Google: End Of The Online Advertising Bubble. *Kalkis-research.com*. 2016. Available at: <https://kalkis-research.com/google-end-of-the-online-advertising-bubble>.
14. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Business.illinois.edu: College of Business at Illinois*. 1991. Available at: [https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\[1991\].pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20[1991].pdf).
15. Benway J. P., Lane D. M. Banner Blindness: Web Searchers Often Miss «Obvious» Links. *Ruf.rice.edu: Rice University*. Available at: http://www.ruf.rice.edu/~lane/papers/banner_blindness.pdf.
16. Besanko D. Economics of Strategy. *California State University, Chico Sons, Inc. Fifth Edition*. 2010.
17. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. Inside Intel. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 1996. Available at: <https://hbr.org/1996/11/inside-intel>.
18. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. The Right Game: Use Game Theory To Change Strategy. *Down.cenet.org.cn: educational portal*. 1995. Available at: <http://down.cenet.org.cn/upload/47/2006524235339115.pdf> (дата обращения 12.09.2016).
19. Collis D., Montgomery C. A. Competing on Resources. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 2008. Available at: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>.
20. Coyne K. P., Somu S. Bringing Discipline To Strategy. *Homepages.se.edu: educational portal*. 1996. Available at: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Bringing-discipline-to-strategy.pdf>.
21. Czepiel J. A. Competitive Analysis, Leonard N. Stern School of Business. *Pages.stern.nyu.edu: educational portal*. 2011. Available at: <http://pages.stern.nyu.edu/~jczepiel/Publications/CompetitorAnalysis.pdf>.
22. Edelman D., Salsberg B. Beyond paid media: Marketing's new vocabulary. *MCKinsey.com: consultant company*. 2010. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/beyond-paid-media-marketings-new-vocabulary>.
23. Frery F. En France. Les Cinq Forces De Porter sont six. *Hbrfrance.fr: Harvard Business Review France*. 2014. Available at: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires/> (дата обращения 05.08.2016).
24. Gray E., Smeltzer L. Management: The Competitive Edge. *Macmillan*, 1989.
25. Habets J. M. M. Complementors. *doc.utwente.nl: file transfer*. 2012. Available at: http://doc.utwente.nl/82333/1/thesis_M_Habets.pdf.
26. Hoffman M. Here Is Everything You Need To Know About the Millennial Consumer. *Accenture.com: consultant company*. 2014. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-who-are-millennial-shoppers-what-do-they-really-want-retail.aspx>.
27. Intel Newsroom. Andrew S. Grove 1936–2016. *Newsroom.intel.com: company's website*. 2016. Available at: <https://newsroom.intel.com/news-releases/andrew-s-grove-1936-2016/>.
28. Internet Live Stats. Internet users. *Internetlivestats.com: online statistics*. Available at: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>.
29. Internet World Stats. Usage and Population Statistics. *Internetworldstats.com: online statistics*. Available at: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
30. Institute Of Management Accountants. Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage. *Imanet.org: educational portal*. 1996. Available at: http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/management_control_systems/value_chain_analysis_for_assessing_competitive_advantage.pdf?sfvrsn=2.
31. Lambin J. J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. *Palgrave Macmillan — Business & Economics*. 2012. P. 624.
32. Lopez L. 5 Forces de Porter. *Actinnovation.com: news portal*. 2010. Available at: <http://www.actinnovation.com/inno-box/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>.
33. Matthieu. Les 5 [+1] Forces de Porter. *Strategies4innovation.wordpress.com: Stratégies d'innovation*. 2008. Available at: <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/30/5-1-forces-de-porter/>.
34. McGinn D. Michael Porter's Five [and a Half] Forces. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 2010. Available at: <https://hbr.org/2010/05/michael-porters-five-and-a-half>.
35. *MediaScope, Auditoriya pol'zovatelej interneta v Rossii v 2017 godu sostavila 87 mln. chelovek. Mediascope.net: issledovatel'skoe agentstvo*. 2017. Available at: <http://mediascope.net/press/news/744498/> (data obrashheniya 04.05.2017).
36. Merchant N. Why Porter's Model No Longer Works. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 2012. Available at: <https://hbr.org/2012/02/why-porters-model-no-longer-wo>.
37. Nalebuff B. Co-operation. *Users.uoa.gr: educational source*. 1996. Available at: <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf>.
38. Normann R., Ramirez R. Designing Interactive Strategy. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 1993. Available at: <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy>.
39. PageFair. Adblock Report 2017: The State of the Blocked Web. *Pagefair.com: advertising agency*. 2017. Available at: <https://pagefair.com/downloads/2017/01/PageFair-2017-Adblock-Report.pdf>.
40. Panagiotou G., Wijnen R. The «telescopic observations» framework: an attainable strategic tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 1983.
41. Porter M. Competitive Advantage. Creating And Sustaining Superior Performance. Available at: <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>. 1985.
42. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Available at: <http://www.wou.edu/~leadlej/Spring%202011/BA%20630/Competitive%20Forces.pdf>. 2008.
43. Priem R. L., Butler J. E. Is The Resource-Based «View» a Useful Perspective for a Strategic Management Research, 2001. Available at: [http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522031922_Is_the_Resource-based_%E2%80%9CView%E2%80%9D_a_Useful_Perspective_for_Strategic_Management_Research%20\[1\].pdf](http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522031922_Is_the_Resource-based_%E2%80%9CView%E2%80%9D_a_Useful_Perspective_for_Strategic_Management_Research%20[1].pdf).
44. *Rayport J. F., Sviokla J. Exploiting the Virtual Value Chain. Hbr.org: Harvard Business Review*. 1995. Available at: <https://hbr.org/1995/11/exploiting-the-virtual-value-chain>.

45. Statistic Brain. Small Business Websites Statistics. Statisticbrain.com: statistics agency. 2015. Available at: <http://www.statisticbrain.com/small-business-website-statistics/>.
46. The Economist. SWOT analysis. Economist.com: journal. 2009. Available at: <http://www.economist.com/node/14301503> (дата обращения 05.10.2016).
47. The Economist. Value Chain. Economist.com: journal. 2009. Available at: <http://www.economist.com/node/14301710>.
48. Valentin E. K. Away With SWOT-Analysis: Use Defensive / Offensive Evaluation Instead. Cluteinstitute.com: *Journal of Applied Business Research*. 2005. Available at: <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/1492/1472/>.
49. Wernerfelt B. The Resourced-Based View of the Firm. 1984. Available at: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/RBV.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/RBV.pdf).
50. Witcher B. J., Chau V. S. Strategic Management: Principles and Practice. 2009. Available at: <https://books.google.com/books?id=Cjfl8H9kvugC&lpg=PA141&dq=swot%20Urick%20orr&pg=PP1#v=onepage&q=swot%20Urick%20orr&f=false> (дата обращения 10.06.2017).

E. Golovanova, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, egolovanova042@gmail.com

Competitive Analysis Theory Evolution. How to Measure Competition Online

The major concepts of competitive analysis that are most commonly used nowadays even though they were developed in the second half of the XX century are: Porter's 5 Forces Model, SWOT Analysis, 4P and etc. But in the current era lots of changes have significantly affected business infrastructure that's why great deal of studies are focused on expanding on the ideas, criticizing and adapting classical competitive analysis model. That's why this paper identifies different concepts of competitive analysis and their evolution and introduces new online competitive analysis model based on contemporary sources of data that can be used as additional source of information to classical competitive analysis models or can be used as a separate tool.

Online competitive analysis model that is introduced in the paper named OE that stands for an abbreviation of two types of channels: owned and earned as the model is based on calculation of net traffic on the firms websites and net number of mentions of the brand or product. To test the model the analysis of Russian beauty market players in luxury segment was conducted.

Keywords: competitive analysis, Internet tools, Business performance indicators, beauty market, luxury segment, competitive analysis models, online competition.

About authors:

E. Golovanova, *PG Student*

For citation:

Golovanova E. Competitive Analysis Theory Evolution. How to Measure Competition Online. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 25–40 (in Russian, abstr. in English).

Пиньковецкая Ю. С., канд. экон. наук, доцент кафедры экономического анализа и государственного управления Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск, judy54@yandex.ru

Количество субъектов малого и среднего предпринимательства и численность их работников: анализ сложившейся структуры

Актуальность исследования обусловлена реализацией федеральной стратегии развития малого и среднего предпринимательства на период до 2030 года. Целью исследования являлось определение закономерностей, характерных для сложившейся размерной структуры малого и среднего предпринимательства в России. Задачи исследования: установление закономерностей, характеризующих количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, относящихся к малому и среднему предпринимательству, по трем размерным категориям, и численность их работников, изменения структуры предпринимательства за пять лет, определение удельных показателей численности работников в расчете на одно предприятие, а также оценка распределения этих показателей по совокупностям предпринимательских структур. Методика исследования основывается на рассмотрении совокупностей субъектов предпринимательства, сформированных по размерному и территориальному признакам. В процессе исследования проведен сравнительный анализ показателей деятельности малого и среднего предпринимательства за 2015 и 2010 гг. по официальным статистическим данным, основанным на сплошных наблюдениях за деятельностью малого и среднего бизнеса. Была определена существенность структурных изменений за рассматриваемый период. Моделирование дифференциации значений численности работников в расчете на одно предприятие основывалось на разработке функций плотности нормального распределения. По итогам моделирования установлены средние значения численности работников по каждой из размерных категорий предприятий, а также интервалы изменения этих показателей по совокупностям малых и средних предприятий, расположенным в большинстве субъектов страны. Практическая значимость результатов исследований связана с возможностью их использования подразделениями органов регионального и муниципального управления, осуществляющими формирование проектов и программ развития предпринимательства, а также при мониторинге деятельности предпринимательского сектора.

Ключевые слова: микропредприятия, малые предприятия, средние предприятия, индивидуальные предприниматели, численность работников, регионы страны, структурный сдвиг.

Введение

Федеральной стратегией развития малого и среднего предпринимательства на период до 2030 года [7] намечено увеличение удельного веса малых и средних предприятий в валовом внутреннем продукте в 2 раза (до 40%). Предусматривается рост доли работников на малых и средних предприятиях до 35% общей численности занятого населения. В России

формируется система стимулов как для развития малого и среднего предпринимательства, так и для вовлечения органов государственной власти и органов местного самоуправления в повышение уровня предпринимательской активности и наращивание производства товаров, работ и услуг. Предпринимательский сектор, как показывает накопленный опыт, является важнейшим фактором регионального развития, особенно в слаборазвитых районах, и со-

здает условия для структурной перестройки экономики [12–14]. С учетом указанного выше исследование уровня развития малого и среднего предпринимательства и, в частности, его сложившейся структуры представляется актуальным.

В последние годы опубликован ряд работ отечественных авторов, посвященных исследованию структуры малого и среднего предпринимательства в России и отдельных регионах. Наибольший интерес среди них представляют статьи Э. В. Ситниковой, В. В. Олабиной и Л. П. Пидоймо по Курской области [9], С. Н. Абдуллиной, К. Г. Сафулиной и Л. Р. Гатауллина по Республике Татарстан [1], А. В. Дубыниной и Д. Г. Демьянова по Челябинской области [2], М. М. Махмудовой и А. М. Королевой по Тюменской области [4]. При этом комплексному анализу структуры по всем размерным категориям юридических лиц и предпринимателей до настоящего времени не уделялось достаточного внимания.

Методика и исходные данные

К субъектам малого и среднего предпринимательства (далее — предпринимательские структуры, или МСП) в соответствии с действующим законодательством [11] относятся юридические лица и индивидуальные предприниматели с численностью работников до 250 человек. Количество работников на малых предприятиях не должно превышать 100 человек, а для средних предприятий должно находиться в диапазоне от 101 до 250 человек. Среди малых предприятий выделяются микропредприятия с количеством работников до 15 человек. Кроме того, в качестве критериев выступают доля государственной, муниципальной собственности в уставном капитале и предельные значения выручки от реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг), а также балансовая стоимость активов.

Целью исследования, итоги которого приведены в настоящей статье, являлось опре-

деление закономерностей, характерных для сложившейся размерной структуры малого и среднего предпринимательства в России. При этом были решены следующие задачи: оценка долей субъектов малого и среднего предпринимательства, относящихся к трем размерным категориям, в общем количестве юридических лиц (индивидуальных предпринимателей) и численности их работников, а также изменения структуры предпринимательства за пять лет, определение удельных показателей численности работников в расчете на одно предприятие. Методика исследований основана на рассмотрении совокупностей субъектов малого и среднего предпринимательства, сформированных по размерному признаку (микропредприятия, малые предприятия без учета микропредприятий и средних предприятий) и территориальному признаку (регионы страны).

Исследование основывалось на данных о количестве юридических лиц и предпринимателей, осуществлявших деятельность в 2015 г. и относившихся к субъектам малого и среднего предпринимательства. Рассматривалась также численность занятых работников. Все показатели принимались по результатам сплошного статистического наблюдения за деятельностью предпринимательского сектора. Кроме того, при анализе тенденций изменения структуры использовались данные итогов сплошного наблюдения за деятельностью малого и среднего бизнеса за 2010 г. Необходимо отметить, что данные сплошных обследований, проводимых в соответствии с действующим законодательством один раз в пять лет, обеспечивают более точную информацию по сравнению с выборочными обследованиями, которые проводятся ежегодно.

Исследование сложившейся структуры МСП основывалось на рассмотрении долей, приходящихся соответственно на каждую размерную категорию, в общем количестве предпринимательских структур и численности их работников. Анализ изменения структуры за период с 2010 по 2015 гг. включал

оценку существенности структурных изменений с использованием индекса В. М. Рябцева [8], который отражает отношение фактических расхождений значений компонентов сравниваемых структур и сумм этих значений. Он принадлежит к сводным показателям оценки структурных сдвигов. Расчетная формула индекса приведена ниже:

$$I_r = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_i^{2015} - d_i^{2010})^2}{\sum_{i=1}^n (d_i^{2015} + d_i^{2010})^2}}, \quad (1)$$

где d_i^{2010} , d_i^{2015} — удельные веса анализируемых размерных категорий, соответственно, за 2010 г. и 2015 г., %;

i — условный номер размерной категории;

n — количество размерных категорий.

Использование индекса Рябцева получило за последние годы значительное распространение [3], поскольку индекс может применяться для любой совокупности статистических данных. Предложенная В. М. Рябцевым шкала оценки меры существенности структурных различий (от 0 до 1) позволяет интерпретировать полученные итоги. В частности, были выделены следующие уровни, характеризующие небольшие структурные различия:

- тождественность структур (0,000–0,030);
- весьма низкий уровень различия структур (0,031–0,070);
- низкий уровень различия структур (0,071–0,150).

Каждое юридическое лицо или индивидуальный предприниматель конкурируют на рынках в качестве самостоятельных хозяйствующих субъектов, сами определяют свои цели и задачи, исходя из конкретной ситуации, и ведут рисковую экономическую деятельность. В каждом из субъектов Российской Федерации количество предпринимательских структур очень велико. Описание показателей по каждому отдельному предприятию с последующим их агрегиро-

ванием представляет собой очень сложный и трудоемкий процесс, поэтому логичным представляется построение моделей по совокупностям малых и средних предприятий, расположенных в конкретных регионах. При этом учитывается, что именно в субъектах страны предпринимательские структуры функционируют в условиях единой институциональной политики, их продукция реализуется в большинстве случаев на внутререгиональных рынках, они взаимодействуют в процессах разделения труда, обеспечивают необходимой продукцией население, а также другие предприятия и организации.

Одним из важных показателей предпринимательской деятельности является удельная численность работников в расчете на одно юридическое лицо и одного предпринимателя. Указанный показатель имеет большое практическое значение, поскольку необходим при решении широкого круга задач развития малого и среднего предпринимательства. Он используется при обосновании предполагаемых потребностей в трудовых ресурсах при планировании и прогнозировании развития предпринимательского сектора в регионах и муниципальных образованиях.

Как было показано в работе автора [6], моделирование распределения удельных значений показателей, характеризующих деятельность совокупностей предприятий, сформированных по территориальному признаку, целесообразно проводить с использованием функций плотности нормального распределения. В указанной статье приведена методика и инструменты оценки параметров таких функций, а также требования, предъявляемые к исходным данным, которые были использованы в процессе исследования.

Разработанные в процессе моделирования функции позволяют выявить закономерности, характерные для сложившихся значений численности работников малого и среднего предпринимательства, и в частности, средние величины удельных показателей, а также их дифференциацию по субъектам страны.

Исходная информация, использованная в процессе исследования, включала в себя данные о количестве субъектов малого и среднего предпринимательства и численности их работников. Информация собиралась по регионам в разрезе размерных категорий и видов экономической деятельности. На основе этих данных формировались данные по совокупностям юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Исследование основывалось на официальной информации Федеральной службы государственной статистики. При этом использовались такие материалы, как итоги сплошных наблюдений за деятельностью малого и среднего бизнеса за 2015 и 2010 годы [10]. Учитывались данные, характеризующие совокупности МСП, расположенных в 82 субъектах страны, в том числе 22 республиках, 9 краях, 46 областях, 1 автономной области, 1 автономном округе и 3 городах федерального значения.

Количество малых и средних предприятий и численность их работников

Данные о количестве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, относящихся к рассматриваемым размерным категориям в 2015 г., приведены в табл. 1. Для сопоставления в столбцах 4 и 5 этой таблицы представлены аналогичные данные за 2010 г. В этой и следующих табли-

цах и в тексте статьи термин «малые предприятия» подразумевает такие предприятия без учета микропредприятий.

В 2015 году общее количество индивидуальных предпринимателей было в 1,4 раза больше, чем количество юридических лиц. По микропредприятиям это соотношение еще существеннее — 1,7 раза. Однако данная закономерность не относится к таким размерным категориям, как малые и средние предприятия. Количество юридических лиц, соответственно, в 43,6 и 6,2 раза превышало число индивидуальных предпринимателей этих категорий. Такое положение представляется логичным, поскольку деятельность индивидуальных предпринимателей, относящихся к малым и средним предприятиям, связана с рядом объективных трудностей, среди которых можно отметить сложности кредитования.

Сравнение количества субъектов малого и среднего предпринимательства, которые осуществляли деятельность в 2015 и в 2010 гг., показывает их увеличение, как по индивидуальным предпринимателям (8,6%), так и по юридическим лицам (15,9%). При этом количество средних предприятий существенно сократилось: по индивидуальным предпринимателям на 56%, по юридическим лицам на 27,8%.

Феномен резкого уменьшения количества средних предприятий обусловлен институциональными аспектами регулирования деятельности предпринимательства в Рос-

Таблица 1. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства

Table 1. Quantity of subjects small and medium entrepreneurship

Размерные категории	2015 г.		2010 г.	
	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели
1	2	3	4	5
Средние предприятия	18 839	432	24 084	674
Малые предприятия	218 936	35 546	226 765	41 030
Микропредприятия	1 229 701	2 043 227	1 015 544	1 872 453
Все предприятия	1 467 476	2 079 205	1 266 393	1 914 157

сии. В 2010 году средние предприятия имели численность работников немногим выше минимального законодательно установленного значения. К 2015 году на некоторых средних предприятиях было проведено сокращение численности работников (до уровня не выше 100 человек) и, соответственно, произошел переход этих предприятий в категорию малых предприятий. Это обеспечило им определенные преимущества по сравнению со средними предприятиями. В частности, переход в категорию малых позволил применять упрощенную систему налогообложения, обеспечивающую легальное снижение размера уплачиваемых налогов. Соответственно, средняя численность работников, приходящаяся на одно юридическое лицо, увеличилась, это подробно описано далее.

Данные о численности работников, занятых в малом и среднем предпринимательстве в 2015 г., приведены в табл. 2. Для сопоставления в столбцах 4 и 5 этой таблицы представлены аналогичные данные за 2010 г.

В 2015 году общее количество замещенных рабочих мест по индивидуальным предпринимателям было в 2,7 раза меньше, чем по юридическим лицам. Аналогичные закономерности имели место по всем размерным категориям: по микропредприятиям — 1,2 раза, по малым предприятиям — 6,6 раза и средним предприятиям — 54,5 раза.

Сравнение численности работников в 2015 г. по сравнению с 2010 г. показывает, что их количество уменьшилось как по ин-

дивидуальным предпринимателям (8,5%), так и по юридическим лицам (1,6%). Рост численности работников (18,7%) отмечался за рассматриваемый период только по микропредприятиям, относящимся к юридическим лицам.

Сокращение численности работников, занятых в предпринимательском секторе, обусловлено как кризисными явлениями, так и институциональными изменениями законодательства в части отчислений во внебюджетные государственные фонды.

Структура малого и среднего предпринимательства

Сложившаяся в нашей стране в 2015 и 2010 гг. структура субъектов малого и среднего предпринимательства, относящихся к трем размерным категориям, приведена в табл. 3. В ней представлены удельные веса каждой из размерных категорий в общем количестве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Согласно этим данным, в предпринимательском секторе страны отмечается абсолютное преобладание количества микропредприятий с численностью работников до 15 человек включительно. Причем их доля в общем числе предпринимательских структур за период с 2010 по 2015 гг. увеличилась по юридическим лицам на 3,6 процентных пункта, а по индивидуальным предпринимателям — на 1,5 процентных пункта.

Таблица 2. Число замещенных рабочих мест, тыс. чел.

Table 2. Quantity of workers, thousand people

Размерные категории	2015 г.		2010 г.	
	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели
1	2	3	4	5
Средние предприятия	2 179,3	40,2	2 582,9	57,8
Малые предприятия	6 728,8	1 019,5	7 265,7	1 156,6
Микропредприятия	4 609,2	3 872,6	3 883,3	4 135,7
Все предприятия	13 517,3	4 932,3	13 731,9	5 350,1

Таблица 3. Удельные веса МСП по размерным категориям, %

Table 3. Specific weight of SME by size categories, %

Размерные категории	По субъектам малого и среднего предпринимательства			
	2015 г.		2010 г.	
	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели
Средние предприятия	1,28	0,02	1,90	0,04
Малые предприятия	14,92	1,71	17,91	2,14
Микропредприятия	83,80	98,27	80,19	97,82

Необходимо отметить, что суммарный удельный вес малых и средних предприятий по индивидуальным предпринимателям составляет менее 2%. По юридическим лицам доля малых предприятий существенно больше — почти 15%.

Сравнительный анализ показывает наличие следующих тенденций. В 2015 году по сравнению с 2010 г. отмечается существенное сокращение доли средних предприятий в общем количестве субъектов малого и среднего предпринимательства. Причины такой тенденции описаны выше. Определенное снижение удельного веса имело место и по малым предприятиям (без учета микропредприятий).

В процессе вычислительного эксперимента была проведена оценка по формуле (1) суммарного структурного сдвига за период с 2010 по 2015 гг. Она показала, что соответствующие индексы составили 0,028 по юридическим лицам и 0,003 по индивидуальным предпринимателям. Исходя из шкалы оценки меры существенности структурных различий, эти значения индексов соответствуют тождественности струк-

тур. То есть, несмотря на достаточно продолжительный интервал времени, существенного структурного сдвига не наблюдалось.

Удельные веса численности работников субъектов малого и среднего предпринимательства, относящихся к трем размерным категориям, приведены в табл. 4.

Согласно этим данным, по юридическим лицам наибольший удельный вес работников (около 50%) приходится на малые предприятия. По индивидуальным предпринимателям наибольший удельный вес работников (свыше 77%) приходится на микропредприятия. Наименьший удельный вес работников приходится на средние предприятия, при этом, если по юридическим лицам доля замещенных рабочих мест менее 20%, то по индивидуальным предпринимателям она составляет около 1%.

Сравнительный анализ показывает наличие следующих тенденций. В 2015 году по сравнению с 2010 г. отмечается сокращение доли работников средних и малых предприятий как по юридическим лицам, так и по индивидуальным предпринимателям.

Таблица 4. Удельные веса численности работников МСП по размерным категориям, %

Table 4. The proportion of the number of employees of SME by size category, %

Размерные категории	По субъектам малого и среднего предпринимательства			
	2015 г.		2010 г.	
	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели
Средние предприятия	16,12	0,82	18,81	1,08
Малые предприятия	49,78	20,67	52,91	21,62
Микропредприятия	34,10	78,52	28,28	77,30

Оценка суммарного структурного сдвига за период с 2010 по 2015 гг. показала, что соответствующие индексы составили 0,057 по численности работников юридических лиц (весьма низкий уровень различия структур) и 0,010 по численности работников, занятых у индивидуальных предпринимателей (тождественность структур). То есть, несмотря на достаточно продолжительный интервал времени, существенного структурного сдвига не наблюдалось.

Моделирование удельной численности работников МСП

Автором были разработаны модели, описывающие дифференциацию значений численности работников в расчете на одно юридическое лицо (одного предпринимателя) по субъектам страны, сложившихся в 2015 г. Разработка этих моделей основывалась на информации, характеризующей удельные показатели количества замещенных рабочих мест, приходящихся на одно предприятие, по совокупностям предпринимательских структур, сформированным по каждому из субъектов страны и по трем указанным ранее размерным категориям. Зачастую при решении задач анализа или прогнозирования развития малого и среднего предпринимательства отсутствует априорная информация о предполагаемой размерной структуре предприятий по рассматриваемому объекту. Поэтому наряду с тремя размерными категориями были разработаны модели, описывающие численность работников в расчете на одно условное юридическое лицо и условного индивидуального предпринимателя. При разработке каждой из моделей, представляющих собой, как указывалось ранее, функции плотности нормального распределения, использовались статистические данные за 2015 г. Разработанные функции плотности нормального распределения (y), описывающие численность работников в расчете на одно юридическое лицо (x , чел.), приведены далее:

- по совокупностям всех юридических лиц

$$y_1(x_1) = \frac{152,29}{1,73 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_1-10,06)^2}{2 \times 1,73 \times 1,73}}; \quad (2)$$

- по совокупностям средних предприятий (юридических лиц)

$$y_2(x_2) = \frac{711,11}{12,85 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_2-124,56)^2}{2 \times 12,85 \times 12,85}}; \quad (3)$$

- по совокупностям малых предприятий (юридических лиц)

$$y_3(x_3) = \frac{208,00}{2,75 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_3-33,04)^2}{2 \times 2,75 \times 2,75}}; \quad (4)$$

- по совокупностям микропредприятий (юридических лиц)

$$y_4(x_4) = \frac{24,60}{0,39 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_4-3,82)^2}{2 \times 0,39 \times 0,39}}. \quad (5)$$

Модели, отражающие значения численности работников в расчете на одного индивидуального предпринимателя, представлены далее (функция по совокупностям средних предприятий не разрабатывалась, поскольку в 28 субъектах страны таких совокупностей не имелось):

- по совокупностям индивидуальных предпринимателей

$$y_5(x_5) = \frac{36,00}{0,43 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_5-2,47)^2}{2 \times 0,43 \times 0,43}}; \quad (6)$$

- по совокупностям малых предприятий (индивидуальных предпринимателей)

$$y_6(x_6) = \frac{169,00}{3,70 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_6-28,32)^2}{2 \times 3,70 \times 3,70}}; \quad (7)$$

- по совокупностям микропредприятий (индивидуальных предпринимателей)

$$y_7(x_7) = \frac{4,04}{0,13 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_7-1,82)^2}{2 \times 0,13 \times 0,13}}. \quad (8)$$

Качество разработанных моделей проверялось по критериям Колмогорова-Смирнова, Пирсона и Шапиро-Вилка. В таблице 5 приведены соответствующие расчетные значения основных статистик.

Таблица 5. Расчетные значения статистик

Table 5. The calculated statistics values

Номер функции	Расчетное значение по критерию качества		
	Колмогорова-Смирнова	Пирсона	Шапиро-Вилка
1	2	3	4
(2)	0,08	3,85	0,95
(3)	0,03	0,96	0,99
(4)	0,05	4,57	0,95
(5)	0,02	1,29	0,98
(6)	0,05	1,82	0,97
(7)	0,09	2,13	0,96
(8)	0,07	1,28	0,97

Расчетные значения статистик по критерию Колмогорова-Смирнова (приведенные во втором столбце табл. 5) меньше табличной величины, которая при уровне значимости 0,05 составляет 0,152. Аналогично сравнение расчетных значений (приведенных в третьем столбце) с табличной величиной критерия Пирсона, равной 9,49, показало, что все они меньше табличного значения критерия. Статистики по критерию Шапиро-Вилка (приведенные в четвертом столбце) близки к единице и превышают табличное значение, составляющее 0,93 при уровне значимости 0,01. Кроме того, проводился логический анализ разработанных моделей, который показал, что они хорошо аппроксимируют исходные данные на всем диапазоне их изменения. В целом можно сделать вывод о том, что по всем рассмотренным критериям разработанные модели обладают высоким качеством и хорошо описывают исследуемые закономерности.

Функции плотности нормального распределения позволяют определять средние значения показателей и интервалы их измене-

ния на основе величин, приведенных непосредственно в функциях. Так, интервалы изменения показателей по большинству (68%) субъектов страны рассчитываются исходя из величин стандартных отклонений. При этом для расчета границ интервала к среднему значению показателя соответственно прибавляется и вычитается указанное отклонение.

Средние значения и интервалы изменения численности работников, принадлежащих на одно юридическое лицо и на одного индивидуального предпринимателя по данным за 2015 г., сведены в табл. 6. Они основаны на функциях плотности распределения (2)–(8).

Среднее количество замещенных рабочих мест в расчете на одно среднее предприятие составляет 124 человека. По малым предприятиям (без учета микропредприятий) этот показатель находится на уровне 33 человека, а по микропредприятиям — около 4 человек. Среднее значение численности работников по малым предприятиям, относящимся к индивидуальным предпринимателям, составляет около 28 человек. Оно достаточно близко к аналогичному показателю по юридическим лицам. Среднее значение численности работников по совокупности микропредприятий, относящихся к индивидуальным предпринимателям, составляет около 2 человек, что почти в 2 раза меньше аналогичного показателя по юридическим лицам. Необходимо обратить внимание на то, что на одного индивидуального предпринимателя в среднем приходится всего один наемный работник. В составе наемных работников, по данным статистики, 10% составляют члены семьи предпринимателя. Все это позволяет сделать вывод о значительном удельном весе индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность на основе семейного бизнеса и самозанятости.

Средняя численность работников по совокупностям юридических лиц без разделения на размерные категории в 4 раза превышает аналогичный показатель по совокуп-

Таблица 6. Численность работников в расчете на одно МСП, чел.

Table 6. The number of employees per one SME, people

Размерные категории предприятий	В расчете на одно юридическое лицо		В расчете на одного индивидуального предпринимателя	
	Среднее значение	Интервал изменения	Среднее значение	Интервал изменения
1	2	3	4	5
По совокупности всех предприятий	10,06	8,33–11,79	2,47	2,04–2,90
По совокупности средних предприятий	124,56	111,71–137,41	—	—
По совокупности малых предприятий	33,04	30,29–35,76	28,32	24,62–32,02
По совокупности микропредприятий	3,82	3,43–4,21	1,82	1,69–1,95

ностям индивидуальных предпринимателей. Таким образом, юридические лица характеризуются, как правило, большим количеством замещенных рабочих мест по сравнению с индивидуальными предпринимателями.

Сравнение средней численности работников по совокупностям юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сложившейся в 2015 г., по сравнению с показателями за 2010 г. проводилось с учетом данных, приведенных в работе [5].

По совокупностям юридических лиц без разделения на размерные категории средняя численность работников осталась практически без изменений: 10,06 человек (2015 г.) и 10,37 (2010 г.). По совокупности средних предприятий, относящихся к юридическим лицам, значение рассматриваемого показателя возросло со 113 человек в 2010 г. до 124 человек в 2015 г. Этот рост упоминался ранее при рассмотрении феномена уменьшения количества средних предприятий. По совокупностям индивидуальных предпринимателей без разделения на размерные категории средняя численность работников в 2015 г. уменьшилась на 17% по сравнению с 2010 г.

Значения численности работников, приходящиеся на одно предприятие, существенно различаются по конкретным субъектам страны, что видно из интервалов из-

менения этих показателей, приведенных в столбцах 3 и 5 табл. 6. Это свидетельствует о существенной дифференциации указанных показателей внутри рассматриваемых совокупностей предприятий. Поэтому определенный интерес представляет выявление субъектов страны, в которых величины численности работников по совокупностям малых и средних предприятий соответственно меньше нижней границы и больше верхней границы интервалов. Итоги такого анализа приведены далее. Учитывая незначительную долю средних и малых предприятий среди индивидуальных предпринимателей, аналогичный анализ приводился по индивидуальным предпринимателям без разделения на размерные категории.

По совокупностям средних предприятий, относящихся к юридическим лицам, значения численности работников меньшие, чем нижняя граница интервала (111,71), имели место в 2015 г. в следующих субъектах страны: Московской, Ивановской, Калининградской, Иркутской, Свердловской, Челябинской областях, Республиках Карелии, Дагестане, Алтае и Тыве, Приморском крае и городах Москве и Санкт-Петербурге. По совокупностям малых предприятий без учета микропредприятий меньше нижней границы (30,29) указанного в табл. 6 интервала находятся значения по таким субъектам страны, как Свер-

дловская, Новосибирская, Магаданская, Мурманская, Ярославская области, Республики Алтай и Карачаево-Черкесия, Пермский, Приморский края, а также города Москва и Санкт-Петербург. Аналогичное положение отмечается по совокупностям микропредприятий в следующих субъектах страны: Вологодской, Кировской, Калининградской, Челябинской, Новосибирской, Ивановской, Мурманской областях, Республика Калмыкии, Бурятия, Удмуртской, Чувашии, а также в Пермском и Алтайском краях.

Представляют интерес регионы, в которых численность работников, приходящихся на одно предприятие, больше верхних границ интервалов, приведенных в столбце 3 табл. 6. По совокупностям средних предприятий такое положение в 2015 г. имело место в Чукотском автономном округе, Сахалинской, Омской, Кировской, Новгородской, Томской, Владимирской областях, Республиках Крым, Бурятия, Северная Осетия — Алания, Еврейской автономной области и городе Севастополе. По совокупностям малых предприятий больше верхней границы интервала были рассматриваемые показатели по Чукотскому автономному округу, Архангельской, Оренбургской, Воронежской, Курганской областям, Республике Мордовия и Еврейской автономной области. Аналогичное положение наблюдалось по совокупностям микропредприятий в Московской, Ростовской, Ленинградской, Псковской, Сахалинской областях, Республиках Башкортостан, Дагестан и Мордовия, Чукотском автономном округе и Еврейской автономной области.

По совокупностям индивидуальных предпринимателей без разделения на размерные категории значения численности работников меньше, чем нижняя граница интервала (2,04), отмечались в 2015 г. в следующих субъектах страны: Мурманской, Самарской, Новосибирской областях, Республиках Дагестан, Северная Осетия — Алания, Калмыкия, Крым, Чувашия, Карачаево-Черкесия и Кабардино-Балкария, городах Севастополе, Москве и Санкт-Петербурге.

Численность работников по совокупности индивидуальных предпринимателей большая верхней границы интервала, приведенного в столбце 5 табл. 6, имеет место в таких субъектах страны, как Курганская, Архангельская, Костромская области, Республики Ингушетия, Хакасия и Чечня, Приморский, Пермский и Хабаровский края, а также Еврейская автономная область.

Заключение

К результатам исследования, содержащим научную новизну, относятся следующие выводы:

1. Показано, что среди субъектов малого и среднего предпринимательства преобладают индивидуальные предприниматели, количество которых в 1,4 раза больше, чем количество юридических лиц. Однако по таким размерным категориям, как средние и малые предприятия, количество юридических лиц, соответственно, в 43,6 и 6,2 раза больше, чем количество индивидуальных предпринимателей. Количество МСП в 2015 г. возросло по сравнению с 2010 г. по индивидуальным предпринимателям (8,6%) и по юридическим лицам (15,9%). При этом количество средних предприятий существенно сократилось.

2. Показано, что количество замещенных рабочих мест по индивидуальным предпринимателям меньше в 2,7 раза, чем по юридическим лицам. При этом отмечено снижение этого показателя в 2015 г. по сравнению с 2010 г.

3. Доказано, что за период с 2010 по 2015 гг. различия структур по количеству МСП и численности их работников соответствуют низким уровням (по классификации, предложенной В. М. Рябцевым), то есть существенного структурного сдвига за это время не наблюдалось.

4. Подтверждена возможность использования функций плотности нормального распределения в качестве инструментов анализа закономерностей, характеризующих удельную численность работников по совокупностям МСП.

5. Доказано, что разработанные функции плотности нормального распределения хорошо аппроксимируют исходные данные по совокупностям МСП.

6. Определены средние значения численности работников в расчете на одно предприятие, относящееся к юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям. Отмечены тенденции изменения этих значений за период с 2010 по 2015 гг.: по совокупности средних предприятий, относящихся к юридическим лицам, средняя численность работников возросла с 113 до 124 человек, а по совокупности индивидуальных предпринимателей без разделения на размерные категории она уменьшилась на 17%. Численность работников по совокупности юридических лиц без разделения на размерные категории существенно не изменилась и осталась на уровне 10 человек.

7. Определены интервалы изменения значения численности работников в расчете на одно предприятие, характерные для большинства (68%) субъектов страны. Выявлены субъекты страны, в которых величины удельной численности работников по совокупностям малых и средних предприятий, соответственно, меньше нижней границы и больше верхней границы интервалов.

Полученные результаты могут применяться при решении широкого круга задач анализа и управления, обоснования потребностей в трудовых ресурсах на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, а также формирования планов и прогнозов развития предпринимательства и совершенствования этого сектора экономики.

Перспективы дальнейших исследований связаны с рассмотрением дифференциации удельных значений численности работников по совокупностям предпринимательских структур, относящихся к разным отраслям. Представляет интерес анализ закономерностей и тенденций изменения показателей по малым и средним предприятиям в конкретных муниципальных обра-

зованиях, в том числе в городских округах и муниципальных районах.

Список литературы

1. *Абдуллина С. Н., Сафиуллина К. Г., Гатауллина Л. Р.* Малый и средний бизнес Республики Татарстан в условиях кризиса // Казанский экономический вестник. 2016. №4 (24). С. 80–87.
2. *Дубынина А. В., Демьянов Д. Г.* Структурный потенциал малого и среднего предпринимательства: тенденции и векторы развития // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №4 (379). С. 47–60.
3. *Елхина И. А.* Структурные сдвиги и структурные различия хозяйственных систем в России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. №4. С. 38–41.
4. *Махмудова М. М., Королева А. М.* Анализ современного состояния малого предпринимательства в Тюменской области // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2015. №1 (24). С. 69–78.
5. *Пиньковецкая Ю. С.* К вопросу об оценке численности работников предпринимательских структур // Вестник НГУЭУ. 2013. №1. С. 141–150.
6. *Пиньковецкая Ю. С.* Моделирование показателей деятельности малого и среднего предпринимательства в регионах с использованием функции плотности нормального распределения // Проблемы развития территории. 2015. №6 (80). С. 93–107.
7. Распоряжение Правительства от 2 июня 2016 г. №1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (вместе с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»).
8. *Рябцев В. М., Чудилин Г. И.* Региональная статистика. М.: МИД, 2001. — 380 с.
9. *Ситникова Э. В., Олабина В. В., Пидоймо Л. П.* Роль малого бизнеса в развитии экономики России // Известия Юго-Западного государственного университета. 2016. №4 (21). С. 89–96.
10. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/splosh.html (дата обращения: 15.05.2017).
11. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
12. *Acs Z., Desai S., Hessels J.* Entrepreneurship, economic development and institutions // Small Business Economics. 2008. №31. P. 219–234.
13. *Baumol W. J.* Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine // Small Business Economics. 2004. Vol. 23. P. 9–21.
14. *Decker R., Haltiwanger J., Jarmin R., Miranda J.* The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism // Journal of Economic Perspectives. 2014. Vol. 28. №3. P. 3–24.

References

1. *Abdullina S. N., Safiullin K. G., Gataullina L. R.* Small and medium business of the Republic of Tatarstan in the condi-

- tions of crisis. *Economic Bulletin of Kazan*, 2016, no. 4 (24), pp. 80–87 (in Russian).
2. Dubynina A. V., Demyanov D. G. Structural potential of small and medium entrepreneurship: trends and vectors of development. *Regional economy: theory and practice*, 2015, no. 4 (379), pp. 47–60 (in Russian).
 3. Elgina I. A. Structural changes and structural differences of the economic systems in Russia. *Bulletin of Saratov state socio-economic University*, 2014, no. 4, pp. 38–41 (in Russian).
 4. Makhmudov M. M., Korolev A. M. Analysis of the current state of small entrepreneurship in the Tyumen region. *Vestnik of Perm University. Ser. «Economy»*, 2015, no. 1 (24), pp. 69–78.
 5. Pinkovetskaia I. S. On the question of the number of employees of entrepreneurial structures. *Vestnik of NSUEM*, 2013, no. 1, pp. 141–150.
 6. Pinkovetskaia I. S. Modeling the performance of small and medium entrepreneurship in regions by using the density function of the normal distribution. *Problems of development of the territory*, 2015, no. 6 (80), pp. 93–107.
 7. Development strategy of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation for the period till 2030: order of the Government dated 2 June 2016 № 1083-p.
 8. Ryabtsev V. M., Chudilin G. I. Regional statistics. Moscow, MID, 2001. 380 p.
 9. Sitnikova E. V., Olabina V. V., Pidoymo L. P. Role of small business in the development economy Russia. *News of South-West state university*, 2016, no. 4 (21), pp. 89–96.
 10. Federal service of state statistic. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/splosh.html (access date: 15.05.2017).
 11. RF Federal law «On the development of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation» of July 07, 2009-FZ (in Russian).
 12. Acs Z., Desai S., Hessels J. Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 2008, no. 31, pp. 219–234.
 13. Baumol W. J. Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine. *Small Business Economics*, 2004, vol. 23, pp. 9–21.
 14. Decker R., Haltiwanger J., Jarmin R., Miranda J. The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 2014, vol. 28, no. 3, pp. 3–24.

I. Pinkovetskaia, Economic analysis and state management department Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia, judy54@yandex.ru

Quantity of Actors Small and Medium Entrepreneurship and Number of Their Employees: Analysis of the Structure

The research urgency is caused by the implementation of the Federal strategy of development small and medium entrepreneurship for the period up to 2030. The aim of the study was to determine the laws specific to the current dimensional structure of small and medium entrepreneurship in Russia. Objectives of the study: to establish the patterns characterizing the number of legal entities and individual entrepreneurs belonging to small and medium entrepreneurship in three size categories, and the number of their employees, changes in the structure of entrepreneurship for five years, the definition of specific indicators number of employees per enterprise, as well as estimation of the distribution of these indicators on the aggregates of entrepreneurial structures. Research methodology is based on consideration of the totality of entrepreneurial subjects, formed according to size and territorial characteristics. During the research, a comparative analysis of the performance of small and medium entrepreneurship in 2015 and 2010 years according to official statistics, based on solid observations of activities of small and medium business. Determined the materiality of structural changes during the period under review. Modeling of the differentiation values of the number of workers per enterprise based on the development of the density function of the normal distribution. According to the results of modeling the mean values of the number of employees for each of the size categories of enterprises, as well as the intervals of changes of these parameters on the aggregates of small and medium enterprises, located in most subjects of the country. The practical significance of research results is associated with the possibility of their use by departments of the regional and municipal administration, involved in formation of projects and programs of entrepreneurship development, as well as the monitoring activities of the entrepreneurship sector.

Keywords: microenterprises, small enterprises, medium enterprises, individual entrepreneurs, number of workers, regions of the country, structural change.

About author: I. Pinkovetskaia, *PhD in Economics*

For citation: Pinkovetskaia I. Quantity of Actors Small and Medium Entrepreneurship and Number of Their Employees: Analysis of the Structure. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 41–52 (in Russian, abstr. in English).

Ильин А. Б., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», г. Москва, AI-1988@yandex.ru

Глобальное предпринимательство в автоспорте как стимул развития национальной автомобильной промышленности

В статье рассматриваются процессы интернационализации предпринимательства, которые сопровождают глобальные экономические явления, выражаются в организации многообразных форм трансграничных корпораций. Представлена систематизация моделей и методов интернационализации бизнеса, выделены уровни интернационализации на примере глобальной компании «Формула-1», рассмотрено ее влияние на развитие мировой автомобильной промышленности. Показана взаимосвязь стран, принимавших у себя «Формулу-1», с количеством выпускаемых промышленностью автомобилей, взаимосвязь с номинальным значением валового внутреннего продукта. Посредством анализа научной литературы по вопросам интернационализации автором выявлены ключевые причины активизации процессов интернационализации бизнеса.

Ключевые слова: предпринимательство, среда предпринимательства, интернационализация, глобализация, автоспорт, «Формула-1», международное предпринимательство, автомобильная промышленность, географическая диверсификация, инфраструктура.

Введение

В настоящее время вопросы интернационализации предпринимательских структур являются как никогда актуальными, поскольку в условиях глобализации происходит взаимодействие хозяйствующих субъектов не только на локальном или национальном, но и на международном уровне. В теории экономики предпринимательства международная (мировая) система предпринимательства [9, с. 294] не имеет государственных границ, представлена совокупной предпринимательской деятельностью и деловыми отношениями на мировом рынке товаров (работ, услуг). Если предпринимательская деятельность хозяйствующих субъектов осуществляется за рубежом страны юрисдикции (страны, где они зарегистрированы в качестве предпринимателя), они становятся субъектами междуна-

родного (мирового) предпринимательства. При этом если субъекты международного предпринимательства действуют в странах, расположенных на разных континентах земного шара, они могут быть названы субъектами глобального предпринимательства. Как правило, речь идет о многонациональных корпорациях (глобальных корпорациях, группах), которые активизировались при глобализации мировой экономики.

Понятие интернационализации бизнеса

Интернационализация рассматривается как важный стратегический шаг, являющийся одной из форм проявления предпринимательства [14]. Сущность процесса интернационализации бизнеса заключается в пространственном перемещении стратегических бизнес-единиц, производственных

ресурсов (включая капитал, рабочую силу, объекты интеллектуальной собственности и средства индивидуализации, маркетинг-менеджмент), а также промежуточных и конечных товаров в том направлении, в котором обеспечивается оптимальный компромисс по критерию «прибыль/риск» [10, с. 261]. В бизнесе любое пространственное (в том числе трансграничное) перемещение бизнес-активности обусловливается возможным улучшением его эффективности.

С точки зрения этимологии понятие «интернационализация» в современной экономической литературе представлено значительно в силу развития процессов экономической глобализации. Интернационализация — это по сути философия предпринимательства, при помощи которой можно обеспечить рост предприятия за счет зарубежной деятельности [4, с. 7]. Понятие интернационализации предпринимательства по многочисленным его описаниям в научной, учебной и публицистической литературе позволяет сделать некоторые выводы об объективных причинах данного процесса как на национальных рынках, так и, в первую очередь, в принимающих странах,

благоприятная позиция которых создает начальные условия интернационализации бизнеса, в том числе для объекта исследования — автомобильного спорта.

Исследователи вопросов интернационализации бизнеса дискутируют относительно факторов выхода национальных предпринимательских структур на внешний рынок. Как отмечает Н. И. Кондратьев, некоторые компании принимают решение об интернационализации не только в целях конкурентной борьбы, но и следуя за своими клиентами [3]. Например, ряд банков Дании и Швеции имеет представительства в странах Азии с целью обслуживания своих клиентов на данном локальном рынке. Набирает обороты рост интернационализации в сфере автомобилестроения, информационных технологий. Можно отметить влияние на процесс интернационализации внутрифирменных аспектов предпринимательства. В этой связи выделим факторы, влияющие на принятие управленческого решения относительно интернационализации бизнеса (табл. 1).

Вопросы, касающиеся проблем интернационализации, в первую очередь связа-

Таблица 1. Факторы, влияющие на участие хозяйствующих субъектов в процессе интернационализации

Table 1. Factors impacting business entities participation in internationalization phenomena

Экзогенные факторы (глобализация бизнеса)	Эндогенные факторы (интрапренерство)
Государственное регулирование предпринимательской деятельности	Специфические особенности бизнеса (миссия, цели, задачи, стратегии)
Виды экономической деятельности	Мотивирование к участию хозяйствующего субъекта на мировом уровне
Состояние системы налогообложения	Роль и место хозяйствующего субъекта на локальном/национальном/мировом рынке
Влияние конкурентной среды	Профессиональные предпринимательские компетенции топ-менеджмента/мидл-менеджмента
Нерезидентский статус клиентов	Высокое качество товаров (работ, услуг) по сравнению с зарубежными конкурентами
Рынок со статусом «центр производства определенного продукта»	Охват новой целевой аудитории и сегментов рынка (теория стратегического подхода интернационализации)

Источник: составлено автором.

ны с классическими экономическими трудами А. Смита и Д. Рикардо, когда именно страны выступали в качестве объекта исследования (с макроэкономической точки зрения под интернационализацией понимается «процесс развития устойчивых экономических взаимосвязей между странами (прежде всего за счет международного разделения труда)» [8]); только к середине 1950-х гг. внимание ученых стали привлекать международные корпорации (интернационализация — это процесс, в ходе которого фирма «начинает учитывать прямое и косвенное влияние международных транзакций на свое будущее» и «устанавливает связи и осуществляет транзакции с другими странами» [8]). Следующее определение — комплексное: интернационализация является предпринимательским шагом, будучи стратегией, направленной на поиски возможностей для роста фирмы за счет географического расширения за пределы национальных границ [11, с. 26]. В этой связи выделим модели (в научной литературе есть мнение, что это теории, объясняющие поведение компании в процессе ее интернационализации) и методы, используемые компанией для проникновения на зарубежный рынок (табл. 2).

Анализ теоретических и методологических подходов к интернационализации и глобализации предпринимательства позволил заключить, что рассматриваемый объект исследования — международная предпринимательская структура «Формула-1» использует на мировом рынке эклектическую модель Даннинга в условиях интернационализации, поскольку задействует в предпринимательской деятельности специфические преимущества себя и собственника; ресурсы национальных и локальных предпринимательских структур на местах (эффект размещения прямых инвестиций и преимущества интернационализации). Выявлено, что главной причиной интернационализации международной компании «Формула-1» явилось так назы-

ваемое абсолютное преимущество, которое ограничивается в международной торговле уникальностью и неповторимостью своего продукта. «Формула-1» функционирует по принципу переноса производства услуг на зарубежный рынок на основании соглашения (лицензии) с независимой местной компанией (в случае взаимодействия с Россией речь идет о НАО «Центр «Омега»). Учитывая специфику подобного рода соглашений, приведем типологию способов интернационализации бизнеса (табл. 3).

Посредством анализа научной литературы по вопросам интернационализации автором выявлены ключевые причины активизации процессов интернационализации бизнеса:

- природно-климатические, территориально-географические: дефицит/профицит тех или иных ресурсов на определенной территории;

- стабильные или стагнирующие национальные рынки без длительного появления на них новых конкурентоспособных предпринимательских структур;

- высокие издержки производства и сбыта с имеющейся альтернативой привлечения человеческого капитала зарубежных стран, иностранного капитала, кросс-культурных особенностей и т. д.;

- географическая диверсификация своего бизнеса;

- политические причины, связанные с государственным регулированием предпринимательской деятельности, налогообложением, трансферными и таможенными платежами и т. д.;

- экономические причины, в частности выгодное использование валютных ресурсов зарубежных стран;

- развитая индустриальная инфраструктура, совершенствование транспортной логистики, средств связи;

- специализация и кооперирование хозяйствующих субъектов на международном рынке.

Таблица 2. Модели и методы интернационализации бизнеса

Table 2. Models and methods of business internationalization

Подход	Суть подхода
Модели	
Модель жизненного цикла товара Р. Вернона	Международный цикл жизни товара для компании, впервые наладившей его производство, выглядит следующим образом: 1) монопольное производство и экспорт новой продукции; 2) появление у иностранных конкурентов аналогичного продукта и их внедрение на рынки (прежде всего на рынки своих стран); 3) выход конкурентов на рынки третьих стран и соответствующее сокращение экспорта продукции из страны-пионера; 4) выход конкурентов на рынок страны-пионера
Модель интернализации П. Баккли и М. Кэссона на основе идеи Р. Коуза	Внутри крупной компании между ее подразделениями существует внутренний (интернальный) рынок. Распределение рынков между отечественными и зарубежными компаниями определяется действием двух основных эффектов: эффекта месторасположения и эффекта владения. Продукция может попасть на рынок следующими способами: 1) от отечественных производителей; 2) от филиалов крупных мультинациональных компаний, работающих в данной стране; 3) посредством экспорта иностранных компаний; 4) посредством экспорта мультинациональных компаний
Сетевая модель	Компании выходят на внешний рынок потому, что другие компании в их национальной сети также интернационализируются. Чем выше степень интернационализации, тем сильнее связи между различными международными сетями компаний
Эклектическая модель Дж. Даннинга	Для производства товаров (работ, услуг) за рубежом у компании имеются следующие предпосылки: 1) компания обладает сравнительными преимуществами по сравнению с другими компаниями в этой стране (специфические преимущества собственника); 2) компания использует за рубежом некоторые факторы производства более эффективно, чем в стране юрисдикции (эффект размещения прямых инвестиций); 3) компании выгоднее использовать все эти преимущества самой за рубежом, а не реализовывать их там через экспорт товаров или услуг или своих знаний местным компаниям в виде лицензий (преимущества интернализации)
Методы	
Первая форма международной конкуренции	Производство товаров и услуг на внутреннем рынке и их экспорт на зарубежные рынки
Вторая форма международной конкуренции	Перенос производства товаров и услуг на зарубежный рынок на основании соглашения с независимой местной компанией
Третья форма международной конкуренции	Товары и услуги международной компании производятся на зарубежном рынке, но это производство осуществляется юридическим лицом, в структуру которого входит и рассматриваемая международная компания, которая владеет при этом контрольным пакетом акций (не менее 10%)

Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы.

Таблица 3. Типология способов интернационализации бизнеса [цит. по 3]

Table 3. Typology of business internationalization procedures [Cited by 3]

Форма сотрудничества	Основные характеристики		
	Ограничение по срокам	Объем передачи прав и ресурсов	Способ передачи прав и ресурсов
Зарубежное дочернее предприятие, полностью принадлежащее материнской компании	Не ограничена	Как правило, весь объем	Внутренний
Акционерное совместное предприятие	Не ограничена	Значительный	Внутренний
Иностранное участие в капитале компании	Не ограничена	Значительный	Внутренний
Лицензии	Ограничена условиями контракта	Ограниченный	Рыночный
Франчайзинг	—	Значительный, включая поддержку	Рыночный
Контракты на управление	—	Ограниченный	Рыночный
Контракты «под ключ»	—	Ограниченный	Рыночный
Контрактные совместные предприятия	—	Специальный	Смешанный
Международные контракты подряда	—	Незначительный	Рыночный

Таким образом, интернационализация предпринимательства представляет собой взаимодействие хозяйствующих субъектов в системе современного предпринимательства на всех уровнях рыночной экономики (локальном, национальном, мировом) с целью развития их воспроизводства и устойчивости. Данное взаимодействие носит комплексный характер и охватывает все подсистемы мирового хозяйства и все страны, а по мнению Н. И. Кондратьева, интернационализация обусловила возникновение и формирование качественно нового ее явления — глобализации и представляет собой новейший этап интернационализации, отличающийся количественно и качественно иными характеристиками [3]. Данной точки зрения придерживаются такие авторы, как В. П. Колесов, М. Н. Осьмова [2], В. В. Перская [7], О. Ю. Мичурина [6], В. И. Черенков [10], Х. Этамад [12] и др. В этой связи выде-

лим уровни интернационализации бизнеса (табл. 4).

Глобализация предпринимательских структур

Несмотря на значительное количество подходов к определению понятия «глобализация» (его феномен рассматривается представителями различных научных направлений — от неолиберализма до неомарксизма), с точки зрения предмета исследования отмечаем, что главным механизмом общих процессов экономической глобализации представляется деятельность международных компаний, которые, в свою очередь, размещая отдельные части и стадии производственных процессов своего бизнеса на территориях разных стран, являются ведущим фактором глобализации экономики в целом и развития национальных экономик, в частности. Впервые поня-

Таблица 4. Уровни интернационализации бизнеса

Table 4. Business internationalization levels

Уровень	Характеристика бизнеса
Национальный	Операции осуществляются внутри одной страны
Региональный экспортер	Операции осуществляются в рамках географически обозначенного региона за рубежом. Обслуживаемый рынок является экономически и культурно однородным
Экспортер	Операции осуществляются из штаб-квартиры в одной стране. Продукция экспорируется в различные страны. Маркетинговые операции осуществляются за пределами своей страны
Международный	Региональные операции автономны, но ключевые решения принимаются в штаб-квартире своей страны. Производство, сборка, маркетинг и продажи децентрализованы за пределами своей страны
Переходный от международного к глобальному	Своя страна все чаще остается главной базой для функции управления. Осуществляется руководство независимыми и, в первую очередь, самофинансируемыми филиалами в разных странах. Инновационные, снабженческие и финансовые функции децентрализованы
Глобальный	Высокая степень децентрализации операций, выполняемых во многих странах. Ни один географический регион не считается главной базой выполнения какой-либо функции. Каждая функция осуществляется там, где это целесообразно

Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы.

тие «глобализация» было введено в научный оборот американскими учеными. Так, Теодор Левитт в статье «The Globalization of Markets» определил глобализацию как новую коммерческую реальность, заключающуюся в возникновении глобальных рынков для стандартизированных потребительских товаров с такими количественными показателями, которые ранее нельзя было представить [13]. Д. Ж. Маркович отмечает, что важнейшим аспектом процесса глобализации является формирование глобальной экономической системы через создание транснациональных корпораций, функционирующих в общемировом пространстве [5].

А. Ю. Архипов отмечает, что с развертыванием глобализации особое значение приобретают комплексные формы кооперационного сотрудничества предпринимательских структур, включая совместное предпринимательство (интернационализация предпринимательства выражается также в организационной форме иностранного и зарубежного предпринимательства, т. е. в становлении глобальных корпораций).

Растущую роль в этом процессе приобретает включение в производственно-сбытовые цепочки международных корпораций [1]. При этом автор выделяет основные типы корпоративной интеграции на международном уровне, представленные в табл. 5.

Анализ понятия «интернационализация» в экономической литературе позволил также выявить следующую тенденцию для России: если на начальном этапе вовлечение отечественного предпринимательства в процессы интернационализации бизнеса происходило в форме привлечения иностранного капитала, то в последние годы все большую динамику приобретает обратный процесс, выражающийся в приобретении зарубежных производственных, финансовых и иных активов, а также в строительстве собственных предприятий в иностранных государствах. Относительно взаимоотношений международной компании «Формула-1» и национальной предпринимательской структуры Краснодарского края НАО «Центр «Омега» наблюдаем отличный от представленной практики процесс, ког-

Таблица 5. Основные типы корпоративной интеграции на международном уровне

Table 5. Main types of corporate integration at international scale

Тип	Ключевые особенности
Горизонтальная	Объединение компаний, оказывающих одинаковые услуги, выпускающих однородную продукцию, выполняющих схожие технологические операции
Вертикальная	Объединение компаний, функционирующих на последующих стадиях производственной цепочки
Латеральная	Объединение компаний, производящих различные товары и услуги, но имеющих общую клиентуру
Диагональная	Объединение компаний, находящихся на различных уровнях производственного цикла
Конгломератная	Объединение компаний, не имеющих связей между собой

Источник: научная статья А. Ю. Архипова.

да хозяйствующий субъект международного уровня интернационализирует бизнес более чем в 20 странах мира, в том числе в России. Данная модель как раз характерна для европейской практики интернационализации бизнеса, которая предполагает, как правило, международную диверсификацию фирмы в бизнес другой страны, имеющей существенные различия. «Формула-1» является представителем интернационализации/глобализации бизнеса, обеспечивавшей компаниям международное конкурентное преимущество с 1970-х гг. (тогда этот процесс был уделом только США и Великобритании).

«Формула-1» как глобальная компания и ее влияние на развитие автомобильной промышленности

Генезис трансформации автомобильных соревнований в международную предпринимательскую структуру показал, что автомобильные концерны принимают активное участие в борьбе за коммерческий аспект, т. е. получение финансовых средств от организаторов гонок. Исторически сложилось, что ключевые участники чемпионата мира по автогонкам в классе машин «Формула-1» обязаны получать нераспределенную прибыль от холдинговой компании «Формула уан менеджмент» (ФОМ). Помимо ФОМ,

основными источниками денег для команд являются сами автопроизводители (партнеры), а также спонсоры.

Автомобильные соревнования зародились с момента появления в мире первого автомобиля, поскольку между компаниями возник вопрос конкурентоспособности. В настоящее время соревнования происходят не только на гоночных трассах, но и на уровне бюджетов команд. Сформировалась тенденция, согласно которой результат на трассе прямо пропорционален средствам, вложенным в команду. Кубок конструкторов выигрывают, как правило, заводские команды, частные проекты инженеров редко достигают и пары побед в гонках. В любой финансовой деятельности бюджет и конкурентоспособность взаимосвязаны, и поэтому разница в результатах обусловлена не только техническими и спортивными навыками. Очевидно, что самые богатые оказываются впереди, а те, кто испытывают нехватку финансов, — в конце пелотона. Средний класс находится посередине. Важно, что апробированные на трассах «Формулы-1» компоненты очень часто затем оказываются внедренными в серийное производство автомобилей.

«Формула-1» на сегодняшний день — вид спорта, ставший частью маркетинговой политики крупных промышленных компаний. «Королевские автогонки» прино-

силы автопроизводителям немалую выгоду. «Мерседес», «Фиат», BMW, «Тойота», «Форд» и «Рено» рекламировали посредством «Формулы-1» свою продукцию в России, Китае, Индии, Бразилии и на других растущих рынках. Вернувшись в «Формулу-1», компания «Рено» продала к 2010 г. на 2 млн машин больше. «Тойота» и «Хонда» также выставили к участию свои команды и готовы были потратить крупную сумму на телевизионную рекламу.

В начале 1990-х годов ситуация в Германии была совсем другой: «Формула-1» практически не популяризировалась. Потом появился Михаэль Шумахер, начал выигрывать гонки — и теперь Германия один из главных рынков для «Формулы-1». До того как у испанцев появился Алонсо, в Испании не было ничего. Но сейчас у них миллионы зрителей «Формулы-1». После победы Михаэля Шумахера в чемпионате мира 2002 г. в третий раз подряд за «Феррари» было продано 400 «Феррари» особой серии за 600 тыс. долл. каждая на общую сумму 240 млн долл., что принесло компании сверхприбыль. В 2006 году после серии неудач в 2005 г. продажи «Феррари», напротив, упали: с 7 тыс. машин до 2. Через три недели после того, как Себастьян Феттель выиграл первую гонку, продажи энергетического напитка «Ред Булл» выросли в несколько раз.

Более того, новейшие технологии в «Формуле-1» стимулируют продажи суперкаров. В то же время можно отметить непостоянство автопроизводителей, которые никогда не приходили в «Формулу-1» на долгосрочный период. Они то исчезали, то появлялись в зависимости от экономической конъюнктуры. Кризис в «Ягуаре», который «Форд» в 1999 г. выкупил за 65 млн долл., подтверждает данный тезис. За первые четыре года участия в «Формуле-1» в «Ягуаре» сменилось четыре группы конструкторов, а из штаб-квартиры «Форда» в Детройте непрерывно поступали новые указания. В конце 2004 года руководитель «Ред Булл»

выкупил активы бывшей «Ягуар Рэйсинг» за символическую плату 1 долл., но с заверенным обязательством в следующие 3 года инвестировать в ее развитие 400 млн долл. Более того, была создана работающая программа подготовки молодых пилотов, среди которых чемпион Себастьян Феттель, россияне Даниил Квят, Михаил Алешин и множество других успешно выступающих в разных сериях гонщиков.

«Королевские автогонки» для «Тойоты» оставались отличной рекламной площадкой, но неудачи в «Формуле-1» (за 8 лет и 139 гонок ни разу не финишировала хотя бы на третьем месте) сыграли и на антиимидж. Руководство «Мерседеса» в 2010 г., напротив, заявило, что хочет продать свои 40% акций «Макларена» (за 500 млн долл.) и воссоздать собственную команду «Серебряные стрелы», расформированную в 1955 г. Таким образом, «Формуле-1» присущи кооперации малого, среднего и крупного бизнеса.

Всего с 1966 г. «Формулу-1» покинули 106 команд; только два автопроизводителя — «Феррари» и «Макларен» не пропустили ни одного гоночного сезона.

В таблице 6 прослежена взаимосвязь стран, принимавших у себя «Формулу-1» в 2015 г., с количеством выпускаемых промышленностью автомобилей в аналогичном периоде.

Также показано, что фактор «развитие автомобилестроения» в развитых странах не имеет особого значения, поскольку данные страны и так являются лидерами автомобилестроения; в Китае наблюдается колоссальный рост во всех отраслях экономики, в том числе в автомобильной, она является лидером по количеству выпускаемых автомобилей. Можно предположить, что косвенно на данный факт повлияло проведение этапа «Формулы-1» с 2004 г. Промышленный рост наблюдается и в других развивающихся странах и странах «третьего мира» — Бразилии, Венгрии, Малайзии. Особняком стоит Россия, где в первый год проведения гонки «Формулы-1» было вы-

Таблица 6. Взаимосвязь страны — организатора «Формулы-1» с количеством выпускаемых промышленностью автомобилей в 2015 г.

Table 6. Interrelation of the «Formula One» host country and the number of the cars manufactured in 2015

Страна-организатор	Количество выпускаемых автомобильной промышленностью автомобилей, в тыс. ед.	
Страны с развитой экономикой		
Австралия	173 / 33 место	
Австрия	126 / 36 место	
Бельгия	409 / 26 место	
Великобритания	1682 / 13 место	
<i>Германия</i>	6033 / 4 место	
Испания	2733 / 8 место	
Италия	1014 / 18 место	
Канада	2283 / 10 место	
Монако	Не выпускает	Динамика выпуска по сравнению с годом первой гонки «Формулы-1» в истории страны
Сингапур	Не выпускает	
США	12 100 / 2 место	
Япония	9278 / 3 место	
Страны с развивающейся экономикой		
Бразилия	2429 / 9 место	1960 г. — 133 ед.
Венгрия	495 / 25 место	1990 г. — 0 ед.
Китай	24 503 / 1 место	2005 г. — 5708 тыс. ед.
Мексика	3565 / 7 место	Гонка вернулась в 2015 г.
ОАЭ	Не выпускает	Не выпускает
Россия	1384 / 15 место	2014 г. — 1887 тыс. ед.
Страны «третьего мира»		
Бахрейн	Не выпускает	Не выпускает
Малайзия	615 / 23 место	2000 г. — 283 тыс. ед.

Источник: составлено автором.

пущено 1887 тыс. автомобилей, а в 2015 г. число единиц выпускаемой продукции сократилось до 1384 тыс., и по данному показателю в календаре-2015 наша страна находилась бы на 4 месте (из 6) среди развивающихся стран и на 10 месте (из 20) в общем списке.

Аналогично на примере стран — организаторов Гран-при рассмотрим взаимосвязь с номинальным значением валового внутреннего продукта (табл. 7).

Таким образом, по показателю «фактор влияния на ВВП» США, Китай, Германия и Япония так же, как и в случае с выпуском автомобилей, входят в «большую четверку». Среди развивающихся стран Россию опережают Китай и Бразилия; в свою очередь Россия находится выше в рейтинге относительно таких развитых стран, как Австрия, Бельгия, Испания, Сингапур и Монако. Княжество по «фактору влияния на ВВП» и «развитие автомобилестроения» стоит

Таблица 7. Взаимосвязь страны — организатора «Формулы-1» с номинальным значением ВВП в 2015 г.

Table 7. Interrelation of the «Formula One» host country and the nominal rate of gross domestic product in 2015

Страна-организатор	Номинальное значение ВВП, млрд долл. (данные МВФ от 12.04.2016)	Номинальное значение ВВП, млрд долл. (данные ВБ от 01.07.2016)	Рейтинг страны по ВВП в 2015 г.
Страны с развитой экономикой			
Австралия	1 224	1 340	13/12
Австрия	374	374	30/29
Бельгия	455	454	26/25
Великобритания	2 849	2 849	5
<i>Германия</i>	3 358	3 356	4
Испания	1 200	1 199	14
Италия	1 816	1 815	8
Канада	1 552	1 551	10
Монако	н/д	н/д	—
Сингапур	293	293	38/37
США	17 947	17 947	1
Япония	4 123	4 123	3
Страны с развивающейся экономикой			
Бразилия	1 773	1 775	9
Венгрия	121	121	58/56
Китай	10 983	10 866	2
Мексика	1 144	1 144	15
ОАЭ	345	370	31
Россия	1 325	1 326	12/13
Страны «третьего мира»			
Бахрейн	30,4	33,9	96/92
Малайзия	296	296	34

Источник: составлено автором.

особняком, поскольку ничего не производит, но является исторической и значимой трассой в календаре «Формулы-1». Если проследить разницу места России по номинальному значению ВВП с 2014 по 2015 гг. (между первым и вторым Гран-при России), то следует отметить, что он снизился с 2030–2031 млрд долл. до 1325–1326 млрд долл. Ужесточение санкций в отношении отдельных субъектов экономических отноше-

ний и целых отраслей российской экономики, финансовой инфраструктуры в значительной степени привело к отрицательной динамике макроэкономического показателя.

Заключение

Глобальные компании действуют во всем мире на основе единых концепций управления и централизованных структур, не прене-

брегая в то же время адаптацией к особенностям локальных рынков. Глобальная компания имеет также интегрированный подход к мировому рынку, включая в него свой, национальный рынок. Отмечается и стремление глобальных компаний к созданию своих представительств в странах, находящихся в таких важнейших экономических регионах, как Северная Америка, Европа и Азиатско-Тихоокеанский регион. Проводя аналогию с объектом исследования — «Формулой-1», отметим, что политика руководства компании в последнее время направлена, в первую очередь, на страны Азиатско-Тихоокеанского региона, страны Персидского залива, СНГ, Северную и Латинскую Америку, но при этом на постепенный выход из Европы.

«Формула-1» в данном вопросе следует стратегии интернационализации по градиенту темпов экономического роста, представляющей собой такой тип международной экономической экспансии, у которого направления последней нацелены на страны с высокими и даже выдающимися показателями темпов экономического роста. В настоящее время такой зоной является АТЭС (или Пасифик Рим), куда входят Япония, Южная Корея, Тайвань, Китай, Сингапур, Малайзия.

Список литературы

1. Архипов А. Ю. Доминанты интернационализации предпринимательской деятельности в условиях глобализации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2012. № 5. С. 7–12.
2. Глобализация мирового хозяйства и место России / под. ред. В. П. Колесова, М. Н. Осъмовой. М., 2000.
3. Кондратьев Н. И. Глобализация как новая форма интернационализации корпоративного бизнеса // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. Вып. 25. 2010. № 5 (186). С. 125–129.
4. Маринина А. Г. Формирование стратегии выхода на внешний рынок малых предпринимательских: автореф. на соиск. учен. ст. канд. экон. наук... 08.00.05. СПб., 2009. С. 7.
5. Маркович Д. Ж. Глобальная экономика и человеческий фактор // Социологические исследования. 2009. № 11.
6. Мичурина О. Ю. Место и роль интеграционных процессов в мировой экономике // Вестник Астраханского государственного технического университета. Экономика. 2010. № 2.
7. Перская В. В. Глобализация и государство. М.: РАГС, 2009.
8. Перский Ю. К., Новикова П. В. Интернационализация российской компании: роль и задачи менеджеров // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2012. Вып. 41. № 16. С. 36–37.
9. Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства: учебник. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. С. 294.
10. Черенков В. И. Международный маркетинг: учебное пособие. СПб.: Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, 2003. С. 261.
11. Цуканова Т. В. Интернационализация российских фирм малого и среднего бизнеса: влияние институциональной среды. Дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук... 08.00.05. СПб., 2015. С. 26.
12. Etemad H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview // Canadian Journal of Administrative Sciences. 2004. Vol. 21. Is. 1. P. 1–21.
13. Levitt T. The Globalization of Markets // Global Marketing Management: Cases and Readings. Ed. By Buzzell R. D., Quelch J. A., Bartellett C. A. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, etc., 1995.
14. Lu J. W., Beamish P. W. International diversification and firm performance: the S-curve hypotheses // Academy of Management Journal. 2004. Vol. 47. Is. 4. P. 598–609.

References

1. Arhipov A. Ju. *Dominanty internacionalizacii predprinimatel'skoj dejatel'nosti v uslovijah globalizacii* [Keynotes of business activity internationalization in conditions of globalization]. *Nauka i obrazovanie: hozjajstvo i jekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie*, 2012, no. 5, pp. 7–12.
2. *Globalizacija mirovogo hozjajstva i mesto Rossii* [World economy globalization and the niche of Russia] / pod. red. V. P. Kolesova, M. N. Os'movoj. Moscow, 2000.
3. Kondrat'ev N. I. *Globalizacija kak novaja forma internacionalizacii korporativnogo biznesa* [Globalization as a new form of corporate business internationalization]. *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomika*, vyp. 25, 2010, no. 5 (186), pp. 125–129.
4. Marinina A. G. *Formirovanie strategii vyhoda na vneshnij rynek malyh predprinimatel'skih struktur*. Diss. kand. econ. nauk [The formation of exit strategies for the external market of small entrepreneurial structures]. Sankt-Peterburg, 2009, p. 7.
5. Markovich D. Zh. *Global'naja jekonomika i chelovecheskij faktor* [Global economy and human factor]. *Sociologicheskie issledovanija*, 2009, no. 11.
6. Michurina O. Ju. *Mesto i rol' integracionnyh processov v mirovoj jekonomike* [The place and role of integration processes in the world economy]. *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. Jekonomika*, 2010, no. 2.
7. Perskaja V. V. *Globalizacija i gosudarstvo* [Globalization and state]. Moscow, RAGS Publ., 2009.

8. Perskij Ju. K., Novikova P. V. *Internacionalizacija rossijskoj kompanii: rol' i zadachi menedzherov* [Internationalization of Russian companies: the role and tasks of managers]. *Vestnik PNIPU. Social'no-jekonomicheskie nauki*, 2012, vyp. 41, no. 16, pp. 36–37.
9. Rubin Ju. B. *Osnovy predprinimatel'stva: uchebnik* [Fundamentals of Entrepreneurship]. Moscow, Moskovskij finansovo-promyshlennyj universitet «Sinergija» Publ., 2016, p. 294.
10. Cherenkov V. I. *Mezhdunarodnyj marketing: uchebnoe posobie* [International marketing]. Sankt-Peterburg, Sankt-Peterburgskij institut vneshnejekonomicheskikh svjazej, jekonomiki i prava Publ., 2003, p. 261.
11. Cukanova T. V. *Internacionalizacija rossijskih firm malogo i srednego biznesa: vlijanie institucional'noj sredy. Diss. kand. econ. nauk* [Internationalization of Russian small and medium businesses: the impact of the institutional environment]. Sankt-Peterburg, 2015, p. 26.
12. Etemad H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2004, vol. 21, is. 1, p. 1–21.
13. Levitt T. The Globalization of Markets. *Global Marketing Management: Cases and Readings*. Ed. by Buzzell R. D., Quelch J. A., Bartellett C. A. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, etc., 1995.
14. Lu J. W., Beamish P. W. International diversification and firm performance: the S-curve hypotheses. *Academy of Management Journal*, 2004, vol. 47, is. 4, p. 598–609.

A. Ilin, Department of the Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, AI-1988@yandex.ru

Global Entrepreneurship in Motorsport as an Incentive to the Development of the National Automotive Industry

The article focuses on entrepreneurship internationalization phenomena that accompany global economic processes expressed in shaping of diverse cross-border corporations forms. Models and methods systematization of business internationalization is put forward, business internationalization levels are defined as in the case of a global company «Formula One», and its impact on the global motor vehicle development is considered. Interrelation of the countries hosting «Formula One» and the number of the cars manufactured is shown as well as nominal rate of gross domestic product. By means of scientific literature analysis concerning internationalization, the author brings into sharp focus the key reasons for business internationalization phenomena stepping up.

For the first time in economic science «Formula One» is considered through the prism of international business and defined as a business structure which uses the eclectic model of Danning in the world market in the conditions of internationalization as it uses in its business activity specific advantages of itself and the owner; resources of national and local entrepreneurial structures in the field (the location of direct investment effect and internationalization advantage). It is revealed that, the so-called absolute advantage which is limited in international trade in uniqueness and originality of the product was the main reason for international company «Formula One» internationalization.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial environment, internationalization, globalization, motor racing, «Formula 1», international business, motor vehicle, geographic diversification, infrastructure.

About author:

A. Ilin, PhD in Economics, Assistant professor

For citation:

Ilin A. Global Entrepreneurship in Motorsport as an Incentive to the Development of the National Automotive Industry. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 53–64 (in Russian, abstr. in English).

Орехова С. В., канд. экон. наук, доцент, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, bentarask@list.ru

Ресурсы и устойчивый рост промышленного металлургического предприятия: эмпирическая оценка¹

Статья посвящена оценке влияния портфеля ресурсов на устойчивый рост промышленных предприятий. Уточнена терминология и систематизированы подходы к измерению устойчивого роста предприятия и влияющих на него факторов. На основе прежних исследований автора выдвинута гипотеза о том, что наибольшую отдачу российским промышленным предприятиям приносят инвестиции в материальную часть активов; в силу институциональных и макроэкономических факторов предприятия стремятся минимизировать долгосрочные вложения.

С использованием данных СПАРК Интерфакс за 2009–2015 гг. проведено эконометрическое оценивание влияния различных видов активов и совокупного ресурсного портфеля промышленных металлургических предприятий на их рост в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

Результаты исследования иллюстрируют, что инвестиции в совокупный ресурсный портфель отрицательно влияют на эффективность бизнеса. Наибольшее влияние на рост рентабельности продаж промышленных металлургических предприятий оказывают инвестиции в финансовые и материальные активы. Любые вложения в нематериальные активы отрицательно сказываются на будущей доходности предприятий. Инвестиции в ресурсы более выгодны металлургическим предприятиям в среднесрочной перспективе, чем в кратко- или долгосрочной.

Средняя сила корреляции между инвестициями в ресурсы и устойчивым ростом предприятия свидетельствует о наличии других факторов, определяющих развитие бизнеса — институциональных и макроэкономических. Данный факт косвенным образом доказывает слабую управляемость российских предприятий со стороны собственников и подтверждает полученные ранее теоретические выводы автора.

Ключевые слова: ресурсный портфель, устойчивый рост, рентабельность продаж, металлургия, инвестиционная ресурсная стратегия.

Введение

Формирование механизма устойчивого развития промышленного предприятия предполагает наличие прямой зависимости между его ростом и используемыми ресурсами.

Однако выбор модели инвестирования в ресурсы промышленного предприятия во многом определяется институциональ-

ными факторами. Институциональный порядок определяет стимулы и/или антистимулы для реальных инвестиций и качество рыночного обмена в целом. Классические работы в данной области [21, 12, 25] выбирают инвестиционную ресурсную модель рассматривают под углом сопоставления издержек и выгод от исключительных прав на ресурс (исключения других индивидов от доступа к ресурсу).

Учитывая важность горизонта планирования, нужно понимать, что снижение издержек может рассматриваться в краткосрочной и долгосрочной перспективе. И точно

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект «Теоретико-эмпирическая модель институционального взаимодействия на отраслевых рынках в России», № 17-32-01063.

также из двух альтернатив, одна из которых превосходит другую по соотношению краткосрочных выгод и издержек, но уступает ей по аналогичному соотношению в оценке долгосрочных перспектив, вторая альтернатива является предпочтительной [8].

Результаты теоретического анализа данной проблемы, представленные в работе [5], позволили дать развернутые объяснения причин того, как российские предприятия выбирают инвестиционную ресурсную модель. Влияние специфично-институциональных факторов привело к тому, что на промышленных предприятиях используется промежуточная модель — сетевая (гибридная) форма организации бизнеса с жесткими границами и преимущественно институциональными механизмами координации. Такая смешанная, но устойчивая ресурсная модель приводит к совокупному росту трансформационных и трансакционных издержек и в целом обуславливает низкую мотивацию инвестирования в ресурсы.

Цель исследования — провести эмпирическое оценивание зависимости устойчивого роста от инвестиций в ресурсы предприятия. Реализация этой цели предполагает изучение и уточнение следующих ключевых моментов:

- обзор имеющихся подходов к исследованию взаимосвязи между ресурсами и развитием предприятия;
- конструирование теоретической модели и гипотез исследования;
- эконометрическое оценивание влияния ресурсов на устойчивый рост на примере металлургических промышленных предприятий, интерпретация результатов.

Объектом исследования выступают предприятия металлургии (ОКВЭД 24). Данный объект выбран неслучайно. Устойчивое развитие такого рода предприятий чаще всего основано на ресурсах, в первую очередь, производственных технологиях и физических активах. Следовательно, специфика деятельности предприятий отраслей тяжелой промышленности существенно затруд-

няет использование гибких, динамичных бизнес-моделей, т. е. ограничивает выбор источников устойчивого роста. В то же время предприятия тяжелой промышленности составляют основу российской экономики и могут выступать как локомотивом, так и тормозом в развитии страны.

Обзор литературы

Основы концепции устойчивого развития были заложены в работах Е. Р. Линдла и Д. Р. Хикса [19, 7]. Термин «устойчивое развитие», введенный Международной комиссией по окружающей среде и развитию Брунтланд в 1987 г., предполагает достижение трех типов целей: экономических, социальных и экологических. Экономическое направление устойчивого развития означает эффективность и устойчивость роста субъектов экономики.

Задача оценки устойчивости роста предприятия является поликритериальной и тесно связана с вопросами эффективности, результативности и экономичности деятельности.

Если экономичность связана с затратами, то эффективность — с выявлением возможностей создания рынков [4, с. 20]. Таким образом, непереносимое условие устойчивого роста — это сбалансированность инвестиций в ресурсы и результатов деятельности предприятия. Достижение экономичности и эффективности в совокупности дает результативность (*performance*), т. е. выполнение планов, стандартов, достижение целей и превращение их в конкретные результаты.

Для измерения эффективности предприятия применяются, прежде всего, различные показатели рентабельности.

Расчет экономичности предопределяет необходимость измерения ресурсов. Эта проблема остается одной из самых сложных ввиду того, что свойства и характеристики активов неоднородны и трудно поддаются объективной оценке.

Часто для анализа вклада (значимости) ресурсов в общем портфеле используется метод взвешенных экспертных оценок (балльный). Так, в работе [2, с. 168–169] проведен анализ уникальности ресурсов автомобильных компаний на основе двух измерителей: стратегической важности и относительной силы ресурса. Измерению подвергались такие группы ресурсов, как финансы, технология, завод и оборудование, местоположение, дистрибуция (сеть дилеров).

Взвешенный подход к оценке ресурсов используется также в работе Й. Рууса с соавторами [6]. На основе опроса руководителей предприятия осуществляется построение «ресурсного дерева», анализируется качество и вес ресурса «как есть» и «как требуется» для формирования ценности бизнеса.

Экономическая литература знает множество подходов к оценке устойчивости роста, среди которых наиболее значимы концепция Э. Пентроуз [26], формализованный подход (например, [23, 29]), матрицирование по типу BCG (например, в работах [1, 3]). Чаще всего исследователи прибегают к эконометрическому оцениванию. В этом случае устанавливается взаимосвязь между ресурсами и выбором стратегии развития, международной стратегией, результативностью бизнеса (подробный анализ данных работ имеется в [16, р. 11–12]).

При этом ключевым направлением анализа начала века является определение зависимости между наличием и объемом материальных ресурсов и темпами экономического развития (например, [14, 24, 28]). Мейнстрим последних лет — анализ роли нематериальных активов (в первую очередь, информационных технологий, социального и человеческого капитала) в обеспечении роста предприятия (например, работы [20, 11, 30, 13, 18]).

Попытка учесть динамику использования ресурсов осуществлена в работе Д. Миллера и Дж. Шамзи (цит. по: [10, с. 271–273]).

Исследование сравнивает деятельность предприятий за два периода: со стабильной (1936–1950 гг.) и нестабильной (1951–1965 гг.) внешней средой. Ресурсы были разделены на дискретные (патенты, функциональные навыки) и систематичные (интегрированное производство, навыки координации). Результаты работы демонстрируют, что активы, основанные на собственности, обеспечивали прирост результативности предприятия только в стабильной среде, а ресурсы, основанные на знаниях, — в нестабильной.

Для установления взаимосвязи между нематериальными ресурсами и стратегическим ростом предприятия А. Кармели [17], проводя анализ 90 израильских компаний различных отраслей, использовал методику VRIO Дж. Барни. Из 22 видов ресурсов руководители компаний выбирали наиболее значимые. Результаты иллюстрируют, что быстрорастущие предприятия вкладывают в человеческий капитал и управленческие компетенции, маркетинг и организационную культуру, тогда как медленнорастущие предпочитают инвестировать в репутационные активы, качество продукта и интеллектуальную собственность. При некоторых уточнениях (авторы слабо разделяют «способности» и «ресурсы») данное исследование представляется интересным, так как увязывает конкретные группы ресурсов и их свойства с достижением устойчивого роста предприятия. Кроме того, выбранные компании не принадлежат к одной отрасли, что исключает влияние внутриотраслевых факторов.

Одной из интересных работ является статья [22], в которой показано, что различия в портфеле ресурсов определяют различия и в управленческих механизмах предприятия, таких как стимулирование или контроль. Другое актуальное исследование — статья Т. Реуса с соавторами — решает научную дилемму: почему одни организации инвестируют в знания больше, чем другие, и почему эти инвестиции оказывают разное

(положительное или отрицательное) воздействие на создание стоимости [27]. В основе модели лежит соответствие между необходимостью ресурса и размером инвестиций в него.

Среди российских работ одна из наиболее значимых статья Г. В. Широковой [9]. Анализ 500 малых и средних компаний из трех отраслей позволил получить следующие выводы: 1) важность тех или иных ресурсов зависит от вида деятельности; 2) ценность нематериальных ресурсов более значима, чем материальных, но российские предприниматели в большей степени инвестируют в материальные (закуп сырья, в первую очередь); 3) в большей степени на прибыль компании влияют вложения в человеческий капитал (положительная зависимость), сырье и отношенческий капитал (отрицательная зависимость).

Обобщая подходы к определению зависимости «ресурсы — устойчивый рост», автор также представляет целесообразным использовать эконометрическое оценивание. Во-первых, данные методы предоставляют широкие возможности для анализа. Во-вторых, наиболее сложной задачей выступает корректная оценка инвестиций в ресурсы. Выбор количественных индикаторов оценки позволит обеспечить объективность и прозрачность оценки.

Эмпирическая оценка влияния ресурсов на экономический рост промышленных металлургических предприятий

Мониторинг влияния размера инвестирования в различные виды ресурсов на рост промышленного металлургического предприятия проводился в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Такая тройная «проверка» требуется для установления устойчивости тенденций, характерных для развития предприятий отрасли.

Основываясь на предыдущих рассуждениях, в качестве зависимой переменной

была выбрана рентабельность продаж. Такой показатель укладывается в идеологию устойчивого роста и не противоречит принципам корреляционно-регрессионного анализа.

Общая логика исследования включает следующие этапы:

1) выдвижение гипотез;

2) расчет отклонений темпов роста рентабельности продаж металлургических предприятий для трех временных отрезков:

— краткосрочный: 2014–2015 гг.;

— среднесрочный: 2012–2015 гг.;

— долгосрочный: 2009–2015 гг.;

3) расчет размера инвестиций по всем видам ресурсов металлургических предприятий в 2009, 2012 и 2015 гг.;

4) нормирование (в долях) объема инвестиций по каждому виду ресурсов предприятия;

5) определение регрессионной зависимости между темпом прироста рентабельности и каждым видом ресурсов в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах;

6) конструирование модели множественной регрессии для оценки влияния размера инвестирования в различные виды ресурсов на устойчивый рост металлургических предприятий;

7) эмпирическая проверка эконометрической модели в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах;

8) интерпретация результатов.

Для проведения эмпирической проверки выдвинутых гипотез в период с 2009 по 2015 гг. исследовались данные металлургических предприятий, представленные в базе СПАРК Интерфакс. Оценивание осуществлялось при помощи пакета «Анализ данных» *Microsoft Excel*. Генеральная совокупность составила 4450 предприятий. Согласно принципам эконометрического анализа, в выборке должно участвовать количество объектов не меньшее, чем число исследуемых факторов, умноженное на 8 (в нашем случае не менее 80 предприятий).

В результате обработки информации получены данные для интерпретации, представленные в табл. 1.

Согласуясь с выводами теоретического исследования [5], эконометрическое оценивание было направлено на верификацию следующих гипотез:

H1. Между инвестициями в ресурсы и рентабельностью продаж будет наблюдаться слабая зависимость, особенно в краткосрочном периоде.

H2. Промышленные металлургические предприятия инвестируют больше в материальные активы и меньше — в нематериальные (особенно в человеческий капитал и организационные ресурсы).

H3. Предприятия, которые функционируют длительное время, инвестируют в ресурсы больше, чем молодые предприятия.

H4. Крупные металлургические предприятия в большей степени готовы инвестировать в ресурсы и получают большую отдачу (прирост рентабельности продаж).

H5. В силу специфики технологического процесса предприятия цветной металлургии в большей степени готовы инвестировать в человеческие ресурсы, чем предприятия черной металлургии.

Обработка данных позволила сформировать набор переменных, представленных в табл. 2.

При построении корреляционных полей идентифицирована линейная форма зависимости результативной переменной от факторных. Первичная проверка гипотез осуществлялась методом парной рег-

рессии. Результаты парного регрессионного анализа в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах систематизированы в табл. 3.

Согласно таблице 3, во всех исследуемых периодах наибольшее влияние на рост рентабельности продаж промышленных металлургических предприятий оказывает размер «доступа» к финансовым ресурсам (заемным средствам), влияние положительное. Также значимыми оказываются инвестиции в материальные активы, при этом в краткосрочном периоде влияние отрицательное, в средне- и долгосрочном периодах — положительное. Данный факт может быть объяснен длительной окупаемостью инвестиций в основные средства, особенно в металлургии.

Вложения в другие виды ресурсов (вся группа нематериальных активов), наоборот, отрицательно влияют на будущую доходность предприятия (кроме организационного капитала в краткосрочном периоде). Данный факт подтверждает гипотезы о том, что российская ресурсная инвестиционная модель основана на реальных активах в силу опосредованности результатов вложений в нематериальные активы. Специфика деятельности промышленных металлургических предприятий, характеризующая третьим-четвертым технологическими укладами, также может объяснять такой итог эконометрического оценивания.

Помимо влияния отдельных видов ресурсов на рост предприятия важно оценить сбалансированность ресурсного портфеля

Таблица 1. Описательные характеристики эмпирического оценивания моделей

Table 1. Descriptive characteristics of model empirical estimation

Характеристики	Краткосрочная модель	Среднесрочная модель	Долгосрочная модель
Количество наблюдений	217	181	123
Статистика наблюдений: подотрасли	146 — черная металлургия; 71 — цветная металлургия	121 — черная металлургия; 60 — цветная металлургия	76 — черная металлургия; 47 — цветная металлургия

Источник: посчитано автором.

Таблица 2. Описание переменных, участвующих в эконометрическом анализе

Table 2. Description of variables for the econometric analysis

Переменная	Описание	Шкала измерения
Темп прироста рентабельности продаж (R)	$R = R_{t+n} - R_t$, где R_t — рентабельность продаж того года, в котором осуществлялись инвестиции в ресурсы; R_{t+1} — рентабельность продаж следующего после инвестирования года при проверке краткосрочного эффекта инвестирования (2014–2015 гг.); R_{t+3} — рентабельность продаж через 3 года после инвестирования при проверке среднесрочного эффекта инвестирования (2012–2015 гг.); R_{t+6} — рентабельность продаж через 6 лет после инвестирования при проверке долгосрочного эффекта инвестирования (2009–2015 гг.)	Рентабельность продаж измеряется как соотношение валовой прибыли к выручке предприятия, в долях
Размер инвестиций в ресурс (X_i)	X_{1t} — инвестиции в финансовые активы, измеряемые как размер совокупного долга (краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов); X_{2t} — инвестиции в материальные активы, измеряемые как стоимость вновь введенных основных средств ($OC_{\text{введ.}} = OC_t - OC_{t-1}$); X_{3t} — инвестиции в организационный капитал, измеряемые как сумма управленческих расходов в период t ; X_{4t} — инвестиции в отношенческий капитал, измеряемые как размер транзакционных издержек (размер коммерческих расходов); X_{5t} — инвестиции в человеческий капитал, измеряемые как размер затрат на персонал в периоде t (доля трудовых затрат в себестоимости продукции); X_{6t} — инвестиции в нематериальные активы, измеряемые как стоимость вновь введенных нематериальных активов ($HMA_{\text{введ.}} = HMA_t - HMA_{t-1}$)	Каждый вид ресурса имеет стоимостное значение (руб.). Совокупность инвестиций во все виды ресурсов предприятия составляет 100%. Из-за разного размера предприятий в модели представлен нормированный подход к оценке инвестиций (рассчитан удельный вес инвестиций в каждый вид ресурса)
Возраст компании (Age)	Количество лет, которое компания функционирует на рынке	1 — менее 1 года; 2 — от 1 до 3 лет; 3 — от 3 до 5 лет; 4 — от 5 до 10 лет; 5 — более 10 лет
Размер предприятия ($Size$)	Численность сотрудников предприятия	Было выделено четыре группы предприятий: — микропредприятия (до 15 человек); — малые (от 16 до 100 человек); — средние (от 101 до 250 человек); — крупные (более 250 человек). Размер предприятия измерялся как совокупность бинарных переменных
Вид экономической деятельности ($Sector$)	Подотрасль металлургии	1 — черная металлургия; 0 — цветная металлургия

Таблица 3. Результаты анализа влияния инвестиций каждого из ресурсов на прирост рентабельности продаж методом парной регрессии

Table 3. The analysis results of the of resource investments impact to the sales profitability increase (paired regression method)

Вид ресурсов	Краткосрочная модель		Среднесрочная модель		Долгосрочная модель	
	Вектор влияния*	Сила влияния	Вектор влияния	Сила влияния	Вектор влияния	Сила влияния
Финансовые (X_1)	+	Средняя	+	Средняя	+	Средняя
Материальные (X_2)	-	Средняя	+	Слабая	+	Средняя
Организационные (X_3)	+	Средняя	-	Средняя	-	Средняя
Отношенческие (X_4)	-	Слабая	-	Слабая	-	Средняя
Человеческие (X_5)	-	Средняя	-	Средняя	-	Средняя
Нематериальные (X_6)	Не влияет	Не влияет	Не влияет	Не влияет	Не влияет	Не влияет

* Регрессионная связь считается слабой, если коэффициент корреляции меньше 0,3, сильной — если коэффициент корреляции больше 0,7.

Источник: посчитано автором.

в целом (совокупность инвестиций во все виды ресурсов). Для оценки взаимосвязи между результативной переменной и факторными переменными применялся метод наименьших квадратов, который предполагает, что полученные в ходе регрессионного анализа коэффициенты должны быть лучшими из всех возможных оценок искомой связи.

Базовая эконометрическая модель имеет следующий вид (1):

$$R = a_0 + a_1 X_{1ti} + a_2 X_{2ti} + a_3 X_{3ti} + a_4 X_{4ti} + a_5 X_{5ti} + a_6 X_{6ti} + a_7 Age_{ti} + a_{8ti} Size_{ti} + a_{9ti} Sector_{ti} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

где a_0 — константа уравнения регрессии;

i — номер предприятия;

t — год расчета;

n — временной интервал ($n = 1, 4$ или 6 годам в моделях 1, 2 и 3, соответственно);

R — темп прироста рентабельности продаж;

X_{1ti} — инвестиции в финансовые активы;

X_{2ti} — инвестиции в материальные активы;

X_{3ti} — инвестиции в организационный капитал;

X_{4ti} — инвестиции в отношенческий капитал;

X_{5ti} — инвестиции в человеческий капитал;

X_{6ti} — инвестиции в нематериальные активы;

Age — возраст предприятия;

$Size$ — размер предприятия (численность сотрудников);

$Sector$ — подотрасль металлургии;

ε — нормально распределенная ошибка.

Перед интерпретацией полученных результатов и формированием выводов о взаимозависимости факторных и результативных переменных была проведена проверка несмещенности и состоятельности оценок.

При анализе данных во всех трех моделях была выявлена незначимость таких переменных, как X_{6ti} , Age и $Size$. Данный факт уже частично подтверждает выдвинутую автором гипотезу H_2 и опровергает гипотезы H_3 и H_4 .

Результаты регрессионного оценивания методом МНК представлены в табл. 4–6. Во всех моделях значимость $F < 0,05$, т. е. они могут считаться достоверными. P -значение по каждому коэффициенту также не превышает 0,05. При этом следует аккуратно интерпретировать результаты, т. к. корреляционная связь считается сильной при множественном $R > 0,7$. Эмпирические модели иллюстрируют $R > 0,3$, что свидетельствует о среднем уровне корреляции,

т. е. наличии неучтенных факторов. Данный факт не противоречит полученным ранее теоретическим выводам о значительном влиянии институциональных и макроэкономических (т. е. внешних) факторов на устойчивый рост предприятия.

Итоги анализа (табл. 4–6) демонстрируют нетривиальные научно-практические результаты. Инвестиции в совокупный ресурсный портфель оказывают однозначно отрицательное влияние на результативность деятельности промышленного металлургического предприятия, при этом сектор металлургии практически не имеет значения. Степень влияния каждого ресурса практически одинакова (особенно в кратко- и среднесрочных периодах). Это означает, что *предприятию в равной степени невыгод-*

но инвестировать в любые виды ресурсов. Такой эмпирический итог еще раз доказывает состоятельность обоснованной ранее теоретической модели инвестирования в ресурсы, основанной на гибридном механизме координации, минимизации вложений и одновременно максимальной степени контроля над ресурсами.

Важно также отметить, что в краткосрочном и долгосрочном периодах степень отрицательного влияния инвестиций значительно больше, чем в среднесрочном. Так, в краткосрочном периоде рост инвестиций в ресурсы при других неизменных параметрах влечет за собой снижение рентабельности продаж на 0,86%, в среднесрочном — на 0,27%, в долгосрочном — на 0,6%. Это можно объяснить тем, что в короткий

Таблица 4. Результаты регрессионного оценивания методом МНК в краткосрочном периоде

Table 4. Results of OLS regression estimation in the short-term perspective

Регрессионная статистика						
Множественный R	0,42484					
R-квадрат	0,180489					
Нормированный R-квадрат	0,157075					
Стандартная ошибка	0,036904					
Наблюдения	217					
Дисперсионный анализ						
	df	SS	MS	F	Значимость F	
Регрессия	6	0,062988	0,010498	7,708404	1,68638E-07	
Остаток	210	0,285998	0,001362			
Итого	216	0,348986				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	8,673893	1,708617	5,076559	8,45E-07	5,30565523	12,04213
X ₁	-8,64735	1,70859	-5,0611	9,09E-07	-12,01553639	-5,27916
X ₂	-8,67464	1,708257	-5,07806	8,4E-07	-12,0421692	-5,30711
X ₃	-8,63102	1,710474	-5,04599	9,75E-07	-12,00292359	-5,25913
X ₄	-8,63328	1,707962	-5,05472	9,36E-07	-12,00022358	-5,26633
X ₅	-8,70097	1,708471	-5,09284	7,83E-07	-12,06891766	-5,33302
Код отрасли	0,004054	0,00543	0,746586	0,456148	-0,006650516	0,014759

Источник: посчитано автором.

Таблица 5. Результаты регрессионного оценивания методом МНК в среднесрочном периоде
Table 5. Results of OLS regression estimation in the medium-term perspective

Регрессионная статистика						
Множественный R	0,351405					
R -квадрат	0,123485					
Нормированный R -квадрат	0,093261					
Стандартная ошибка	0,077037					
Наблюдения	181					
Дисперсионный анализ						
	df	SS	MS	F	Значимость F	
Регрессия	6	0,145480397	0,024246733	4,085586008	0,000734275	
Остаток	174	1,032638033	0,005934701			
Итого	180	1,17811843				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t -статистика	P -Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y -пересечение	2,772777	0,884142192	3,136121201	0,002010403	1,027753197	4,517800947
X_1	-2,70897	0,886825385	-3,054680188	0,002607616	-4,459287607	-0,958648263
X_2	-2,72786	0,887462438	-3,073772973	0,002454496	-4,479435074	-0,97628104
X_3	-2,77711	0,884351639	-3,140277394	0,00198362	-4,522546723	-1,031672202
X_4	-2,72319	0,887574034	-3,06812658	0,002498892	-4,474986761	-0,971392213
X_5	-2,77119	0,885033777	-3,131164773	0,002042781	-4,517970174	-1,024402996
Отрасль	-0,02268	0,012347721	-1,836697838	0,067960653	-0,047049623	0,001691559

Источник: посчитано автором.

промежуток времени инвестиции в ресурсы еще не окупаются, а в долгосрочном периоде из-за неопределенности растут риски инвестирования.

Заключение

Систематизация полученных результатов свидетельствует о том, что гипотеза H_2 полностью подтвердилась. Выявлена отрицательная взаимосвязь между ростом рентабельности продаж и размером инвестиций в нематериальные виды ресурсов. Гипотеза H_1 подтверждена частично, так как анализ иллюстрирует среднее влияние инвестиций на рентабельность продаж металлургических промышленных предприятий.

Данный факт показывает наличие неконтролируемых в модели факторов. Опираясь на прежние исследования, можно предположить наличие институциональных и макроэкономических факторов, определяющих специфику инвестирования в ресурсы на российских промышленных предприятиях.

Гипотезы H_3-H_5 не верифицированы, т.е. можно констатировать всеобъемлющий характер выявленных тенденций относительно инвестирования в ресурсы российских предприятий.

Отсутствие четкой корреляции между инвестициями и результативностью бизнеса является основной проблемой достижения устойчивого развития российскими

Таблица 6. Результаты регрессионного оценивания методом МНК в долгосрочном периоде

Table 6. Results of OLS regression estimation in the long-term perspective

Регрессионная статистика						
Множественный R	0,524895147					
R-квадрат	0,275514915					
Нормированный R-квадрат	0,235997547					
Стандартная ошибка	0,056833909					
Наблюдения	117					
Дисперсионный анализ						
	df	SS	MS	F	Значимость F	
Регрессия	6	0,135121	0,02252	6,9719955	2,66E-06	
Остаток	110	0,35531	0,00323			
Итого	116	0,490431				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	0,618682112	0,108764	5,688304	1,073E-07	0,403138	0,834227
Отрасль	-0,010678243	0,011907	-0,89682	0,3717717	-0,03427	0,012918
X ₁	-0,552067736	0,109913	-5,02277	1,982E-06	-0,76989	-0,33425
X ₂	-0,609321526	0,122205	-4,98605	2,315E-06	-0,8515	-0,36714
X ₃	-0,674134068	0,118728	-5,67795	1,124E-07	-0,90943	-0,43884
X ₄	-0,52073436	0,128414	-4,05513	9,385E-05	-0,77522	-0,26625
X ₅	-0,600667932	0,113359	-5,2988	6,053E-07	-0,82532	-0,37602

Источник: посчитано автором.

промышленными предприятиями, так как не позволяет расширить горизонт планирования, снижает возможности внутрифирменного управления и реализации стратегий развития.

Список литературы

1. Вигери П., Смит С., Багаи М. Рост бизнеса под увеличительным стеклом. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009. — 272 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер. 2011. — 560 с.
3. Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 113–123.
4. Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга: учебник для магистров. М.: Издательство Юрайт, 2012. — 343 с.
5. Орехова С. В. Ресурсная стратегия фирмы: инвестиционные модели и российская специфика // Современная конкуренция. 2016. № 3 (57).
6. Руус И., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. ун-та, 2007. — 368 с.
7. Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал. М.: Прогресс, 1993. — 497 с.
8. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 339 с.
9. Широкова Г. В. Управление предпринимательской фирмой. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 384 с.
10. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. — 541 с.
11. Acharya R. C. ICT use and total factor productivity growth: intangible capital or productive externalities? // Oxford Economic Papers. 2016. No. 68 (1). P. 16–39.

12. Anderson T. L., Hill P. J. The Evolution of Property Rights: A Study of the American West // *Journal of Law and Economics*. 1975. No. 18. P. 193–179.
13. Arkolakis C. A unified theory of firm selection and growth // *The Quarterly Journal of Economics*. 2016. Vol. 131. Is. 1. P. 89–156.
14. Auty R. M. Resource abundance and economic development. Oxford: Oxford University Press. 2001.
15. Auty R. M. The political economy of resource driven growth // *European Economic Review*. 2001. No. 45. P. 839–846.
16. Barney J. B., Clark D. N. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press, 2007.
17. Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources // *European Management Journal*. 2004. №22 (1). P. 110–122.
18. Clarke R., Chandra R., Machado M. SMEs and social capital: exploring the Brazilian context // *European Business Review*. 2016. №28 (1). P. 2–20.
19. Classics in the Theory of Public Finance / ed. Musgrave R. A., Peacock A. T. London, New York: Macmillan and Co, 1958. P. 168–176.
20. Daunfeldt S.-O., Elert N., Johansson D. Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? // *Industrial and Corporate Change*. 2016. No. 25 (1). P. 1–21.
21. Demsetz H. Toward a Theory of Property Rights // *American Economic Review*. 1967. No. 57. P. 347–359.
22. He J., Wang H. C. Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles of incentives and monitoring // *Academy of Management Journal*. 2009. No. 52 (5). P. 919–938.
23. Higgins R. C. How much growth can a firm afford? // *Financial Management*. 1977. No. 6 (3). P. 7–16.
24. Isham J., Woodcock M., Pritchett L., Busby G. The varieties of resource experience: How natural resource export structures affect the political economy of economic growth // Middlebury College Economics Discussion Paper. No. 03–08. Middlebury College. Vermont, 2003.
25. North D. C., Thomas R. The First Economic Revolution // *Economic History Review*. 1977. No. 30. P. 229–241.
26. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. N. Y.: John Wiley, 1959.
27. Reus T. H., Ranft A. L., Lamont B. T., Adams G. L. An interpretive systems view of knowledge investments // *Academy of Management Review*. 2009. No. 34 (3). P. 382–400.
28. Torvik R. Natural resources, rent seeking and welfare // *Journal of Development Economics*. 2002. No. 67. P. 455–470.
29. Van Horne J. Financial Management and Policy. 11th ed. Prentice-Hall: London, 1998.
30. Walsh G., Schubert P., Jones C. Enterprise system investments for competitive advantage: An empirical study of Swiss SMEs // *European Management Review*. 2010. No. 7. pp. 180–189.
31. Ivashkovskaya I. V. Management of company value: challenges to Russian management. *Russian Journal of Management*, 2004, vol. 2, no. 4, pp. 113–123 (in Russian).
32. Oyner O. K. *Upravlenie rezul'tativnost'yu marketinga* [Effectiveness of marketing management: the textbook for masters]. Moscow, Yurayt Publ., 2012. 343 p.
33. Orekhova S. Resource strategy of a firm: investment models and Russian specifics. *Journal of Modern Competition*, 2016, no. 3 (57), pp. 47–81 (in Russian).
34. Ruus J., Pike S., Fernström L. *Intellektual'nyi kapital: praktika upravleniya* [Intellectual Capital: Management Practice]. Sankt-Peterburg, Higher School of Management Publ., Publ. of Sankt-Petersburg University, 2007. 368 p.
35. Hicks J. R. *Stoimost' i kapital* [Value and Capital]. Moscow, Progress Publ., 1993. 497.
36. Sheresheva M. Yu. *Formy setevogo vzaimodeistviya kompanii* [Forms of network interaction of companies]. Moscow, Higher School of Economics Publ., 2010. 339 p.
37. Shirokova G. V. *Upravlenie predprinimatel'skoi firmoi* [Management of an entrepreneurial firm]. Sankt-Peterburg, Graduate School of Management Publ., 2011. 384 p.
38. Flaysher K., Bensussan B. *Strategicheskii i konkurentnyi analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis. Methods and means of competitive analysis in business]. Moscow, Binom. Laboratory of knowledge, 2012. 584 p.
39. Acharya R. C. ICT use and total factor productivity growth: intangible capital or productive externalities? *Oxford Economic Papers*, 2016, no. 68 (1), pp. 16–39.
40. Anderson T. L., Hill P. J. The Evolution of Property Rights: A Study of the American West. *Journal of Law and Economics*, 1975, no. 18, pp. 193–179.
41. Arkolakis C. A unified theory of firm selection and growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 2016, vol. 131, issue 1, pp. 89–156.
42. Auty R. M. Resource abundance and economic development. Oxford, Oxford University Press, 2001.
43. Auty R. M. The political economy of resource driven growth. *European Economic Review*, 2001, no. 45, pp. 839–846.
44. Barney J. B., Clark D. N. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press, 2007.
45. Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources. *European Management Journal*, 2004, no. 22 (1), pp. 110–122.
46. Clarke R., Chandra R., Machado M. SMEs and social capital: exploring the Brazilian context. *European Business Review*, 2016, no. 28 (1), pp. 2–20.
47. Classics in the Theory of Public Finance / ed. Musgrave R. A., Peacock A. T. London, New York, Macmillan and Co, 1958, pp. 168–176.
48. Daunfeldt S.-O., Elert N., Johansson D. Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? *Industrial and Corporate Change*, 2016, no. 25 (1), pp. 1–21.
49. Demsetz H. Toward a Theory of Property Rights. *American Economic Review*, 1967, no. 57, pp. 347–359.
50. He J., Wang H. C. Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles of incentives and monitoring. *Academy of Management Journal*, 2009, no. 52 (5), pp. 919–938.
51. Higgins R. C. How much growth can a firm afford? *Financial Management*, 1977, no. 6 (3), p. 7–16.

References

1. Vigheri P., Smith S., Bagai M. *Rost biznesa pod uvelichitel'nyim steklom* [Growth of business under magnifying glass]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2009. 272 p.
2. Grant R. M. *Sovremennyy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. Sankt-Peterburg, Piter Publ., 2011. 560 p.

24. Isham J., Woodcock M., Pritchett L., Busby G. The varieties of resource experience: How natural resource export structures affect the political economy of economic growth. *Middlebury College Economics Discussion Paper*, no. 03–08, Middlebury College, Vermont, 2003.
25. North D. C., Thomas R. The First Economic Revolution. *Economic History Review*, 1977, no. 30, pp. 229–241.
26. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. N. Y., John Wiley, 1959.
27. Reus T. H., Ranft A. L., Lamont B. T., Adams G. L. An interpretive systems view of knowledge investments. *Academy of Management Review*, 2009, no. 34 (3), pp. 382–400.
28. Torvik R. Natural resources, rent seeking and welfare. *Journal of Development Economics*, 2002, no. 67, pp. 455–470.
29. Van Horne J. Financial Management and Policy. 11th ed. Prentice-Hall, London, 1998.
30. Walsh G., Schubert P., Jones C. Enterprise system investments for competitive advantage: An empirical study of Swiss SMEs. *European Management Review*, 2010, no. 7, pp. 180–189.

S. Orekhova, Ural State University of Economy, Yekaterinburg, Russia, bentarask@list.ru

Resources and Sustainable Growth of Industrial Metallurgical Enterprises: an Empirical Assessment

The article is devoted to an estimation of resource's portfolio influence on sustainable growth of industrial enterprises. We clarified terminology and systematized approaches to measuring the enterprise's sustainable growth and the factors affecting it. On the basis of the author's previous studies, we have the hypothesis that investments in the material assets are the most profitable for the Russian industrial enterprises development. Due to institutional and macroeconomic factors, enterprises tend to minimize long-term investments.

We used SPARK Interfax data of industrial metallurgical enterprises for 2009–2015. Author did econometric estimation of asset's influence and resource portfolio in general on growth in the short-, medium- and long-term periods.

The results illustrate that investments in the resource portfolio have a negative impact on business performance. Investments in financial and material assets have the greatest influence on the profitability's increase in the industrial metallurgy enterprises. Any intangible assets investments negatively affect the future enterprises profitability. Investments in resources for metallurgical enterprises are more profitable in the medium term than in the short or long term.

The average strength of the correlation between resource's investment and sustainable growth testifies to the presence of other factors. In fact, institutional and macroeconomic factors determine the development of Russian business. It means, Russian owners can't control enterprises. This result confirms the author's previous theoretical conclusions.

Keywords: set of resources, sustainable growth, profitability, metallurgy, investment resource strategy, industrial enterprises.

About authors:

S. Orekhova, *PhD in Economics*

For citation:

Orekhova S. Resources and Sustainable Growth of Industrial Metallurgical Enterprises: an Empirical Assessment. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 11, no. 3 (63), pp. 65–76 (in Russian, abstr. in English).

Рукавишников С. В., аспирант кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», г. Москва, Kurzos17@yandex.ru

Краудфандинг как конкурирующий с венчурным финансированием инновационный инструмент привлечения инвестиций

Работа посвящена новому инструменту привлечения финансирования, который составляет конкуренцию традиционным инструментам привлечения инвестиций, — краудфандингу. В сравнительном исследовании с инструментом венчурного финансирования показаны преимущества, отражены недостатки использования краудфандинга с целью привлечения средств в проекты. Представлены новые возможности краудфандинга, а также конкурентные преимущества краудфандинга перед венчурным капиталом.

Ключевые слова: краудфандинг, конкуренция, привлечение финансирования, венчурный капитал, риски в краудфандинге, возможности краудфандинга, краудфандинговые инвестиции.

Введение

Предприниматели, принявшие решение реализовать свою идею, сталкиваются с необходимостью формирования капитала, с помощью которого могут ее запустить. С начала 2010-х годов стало возможным использовать для этой цели и краудфандинг. Дословный перевод слова «краудфандинг» (от англ. *crowdfunding*: *crowd* — толпа, *funding* — финансирование) отражает схему работы этого способа привлечения финансовых ресурсов. Для создания продукта привлекается неограниченное количество заинтересованных лиц путем представления проекта продукта в сети Интернет на таких популярных площадках, как *kickstarter*, *indiegogo* (в США) или *boomstarter* и *planeta* (в России) [7].

Схема взаимодействия при краудфандинговой сделке обычно такова: компания, желающая привлечь инвестиции, готовит предложение — обращение (например, записывает видеообращение или составляет проект письменно), в котором описывает цели, задачи, преимущества и полезные

стороны проекта, устанавливает сроки реализации и необходимую сумму для запуска, предлагает схему вознаграждения в зависимости от суммы инвестиции. Инвесторы выбирают заинтересовавшие их проекты и производят платежи. При условии соблюдения сроков и достижения заявленной суммы финансирование проекта завершается и начинается работа над его реализацией. Если заявленный уровень инвестиций не достигнут, собранные денежные средства возвращаются инвесторам.

Краудфандинг стал популярным инструментом благодаря своим отличиям от традиционных методов привлечения инвестиций. В условиях венчурного финансирования предприниматель представляет свой проект ограниченному количеству потенциальных инвесторов. Потенциальные инвесторы из числа венчурных капиталистов оценивают перспективность идеи, а также ее реализации посредством плана предпринимателя. На основе анализа венчурный инвестор принимает решение о финансировании проекта предпринимателя и предлагает предпринимателю условия сотрудничества.

Обоим способам присущи конкретные риски, такие как мошенничество со стороны предпринимателя или попытка копирования идеи предпринимателя инвесторами, однако потенциальная прибыль и польза от реализации новых предпринимательских инициатив развивают оба инструмента и позволяют претворять в жизнь новые предприятия. Как при венчурном финансировании, так и в краудфандинге мотивация инвесторов — прибыль на вложенный капитал. Венчурный инвестор обычно получает прибыль при продаже акций компании, когда она выходит на IPO, в случае же с краудфандингом вознаграждение может быть очень разнообразным, начиная от рекламы и готовой продукции, заканчивая также продажей акций во время размещения на бирже.

Автором исследованы сходства и различия в привлечении инвестиций для предпринимателя с помощью инструмента краудфандинга и венчурного капитала (бизнес-ангелов) с целью выявления преимуществ и недостатков краудфандинга, а также характеристики конкурентных преимуществ инструмента и рисков его использования. В ходе исследования были выявлены уникальные особенности краудфандинга при привлечении финансирования, которые в том числе описаны в статье. Рынок краудфандинга с каждым годом растет. В работе представлены особенности, позволяющие краудфандингу успешно конкурировать с традиционными способами привлечения инвестиций на примере сравнения с инструментом венчурного капитала.

Факторами конкурентоспособности инвестиционных инструментов являются следующие факторы:

- потенциальный объем привлекаемых инвестиций;
- обеспечение безопасности новаторской идеи;
- дополнительные возможности реализации выхода продукта / услуги на рынок.

Различия и сходства краудфандинга и венчурного капитала для предпринимателей, цель которых — поиск и привлечение финансирования в их проекты в области финансовых договоренностей и контрактов

Структура рынка краудинвестинга предполагает, что заключаемые финансовые контракты должны отличаться от контрактов финансирования бизнес-ангелами. Это обусловлено тем, что краудинвестинг во многом зависит от стандартных договоров, которые предусмотрены интернет-площадками и не предполагают проведения переговоров о внесении поправок. Единственное исключение из этой закономерности, которое автору удалось обнаружить в ходе исследования, — *c-crowd* [11], тогда как обсуждение в частном порядке условий привлечения инвестиций является краеугольным камнем инструмента венчурного финансирования.

Содержание возможностей и прав инвесторов отличается также кардинально. Венчурных капиталистов защищают дополнительные соглашения, которые регулируют многие риски, позволяющие выйти из капитала компании более легкими способами и закрепляющие приоритетные права в реализации активов компаний.

Зачастую бизнес-ангелы разделяют свое финансирование на стадии в попытках снизить риски. В контексте краудинвестинга сложно организовать индивидуальные контракты между предпринимателем и инвесторами, а также финансирование стадиями, так как они предполагают целые раунды переговоров, жесткий надзор и контроль над деятельностью компаний, что является обязательным в процессе реализации договоренностей между предпринимателем и сотнями инвесторов.

У предпринимателя есть возможность обратиться к краудфандингу в последующие после первого обращения разы, таким

образом сделать привлечение инвестиций процессом, разделенным на стадии, однако этот механизм все равно не будет использоваться как механизм управления компанией, как это происходит в финансировании и управлении компанией бизнес-ангелами. По схожим причинам бизнес-ангелы часто воздерживаются от покупки простых акций, как это иногда практикуется в краудфандинге. Инвесторы в условиях краудфандинга обычно приобретают только право на прибыль без каких-либо прав на участие в управлении, в случае банкротства они оказываются последними в списке претендентов на возврат средств, тогда как бизнес-ангелы могут выбрать ценные бумаги, такие как конвертируемые привилегированные акции, которые дают им более высокий приоритет, если фирма терпит неудачу. В конечном итоге краудинвесторы оказываются в относительно менее защищенных условиях и потенциально подвержены большому риску, например, они более привлекательны для мошенников.

Различия и сходства краудфандинга и венчурного капитала для предпринимателей, цель которых — поиск и привлечение финансирования в их проекты в области защиты инвесторов

В условиях, когда инвесторы не в состоянии защитить свои интересы с помощью специально разработанных контрактов, защищать их должен закон. К примеру, предприниматели, продающие финансовые ценные бумаги, должны либо предоставить подробную информацию и зарегистрироваться в комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC), либо иметь право на освобождение от требования о регистрации (например в США). Многие американские стартапы привлекли бизнес-ангелов, используя правило 506-D, которое предполагает исключение для привлечения частного капитала (§ 4 (2) Закона о ценных бумагах) [15].

Это исключение допускает выпуск и продажу ценных бумаг 35 неаккредитованным инвесторам и неограниченному числу аккредитованных. В Европейском Союзе подобные исключения существуют для небольших предложений. Физические лица, стоимость имущества которых превышает 1 млн долл., или те, кто имеют доход свыше 200 000 долл. в каждом из двух последних годов, могут стать аккредитованными инвесторами и таким образом получить доступ к инвестированию с помощью краудфандинга. Комиссия США по ценным бумагам и биржам одобрила свод необходимых правил, касающихся *JOBsAct* [15], и эффективным стартапам стала доступна возможность привлекать финансирование до 1 млн долл. без регистрации, если средства собираются через «интернет-порталы или брокера-дилера, при условии раскрытия конкретной информации».

Кроме того, существует ограничение на общую сумму, которую один инвестор может потратить на краудфандинг. Если годовой доход или чистая стоимость активов инвестора составляет менее 100 000 долл., он не может вложить больше 2000 долл., или 5% годового дохода или чистой стоимости активов. Если годовой доход или чистая стоимость активов инвестора превышает 100 000 долл., инвестор может потратить 10% годового дохода или чистой стоимости активов до максимальной суммы в размере 100 000 долл.

Таким образом, закон предусматривает альтернативный путь защиты инвесторов, который не опирается на специально разработанные инвестиционные контракты или модель поэтапного финансирования.

В частности, максимальные суммы привлечения инвестиций, подпадающих под льготные правила раскрытия информации, ограничены и составляют 1 млн долл. в США и варьируются от 100 000 до 5 000 000 евро в Европе. Также во многих странах осуществляется защита инвесторов путем прохождения через посредника (т. е. пред-

ложение должно проходить через краудфандинговую интернет-площадку). От интернет-площадок требуют первоначально и ежегодного раскрытия информации об эмитенте.

Кроме того, интернет-площадки краудфандинга в США должны регистрироваться в SEC и Службе регулирования отрасли финансовых услуг (FINRA). Их обязывают предоставлять инвесторам учебные материалы.

Подведем итог: инвесторы, использующие краудфандинг, имеют меньше возможностей для защиты себя с помощью инвестиционных контрактов, однако они в значительной степени защищены в соответствии с нормативными правовыми актами и законами о ценных бумагах.

Дилемма двойного доверия

Кроме влияния многих факторов у предпринимателя должна быть революционная идея, а также достаточный капитал, чтобы превратить идею в продаваемый продукт или услугу. Чтобы собрать средства для инновационного предприятия, предприниматель должен раскрыть идею инвестору. Ни один инвестор не готов предоставить средства без первой оценки стоимости компании. После раскрытия инвестору идеи он может использовать информацию без компенсации предпринимателю. Как следствие, предприниматели могут и не собрать средства, которые им требуются, чтобы развивать свой бизнес. Это именно то, что Cooter и Edlin назвали дилеммой двойного доверия в инновациях [12].

При привлечении средств бизнес-ангелов предприниматель может решить дилемму двойного доверия, убедив инвестора подписать соглашение о неразглашении. Если бизнес-ангел нарушит этот договор, предприниматель может подать в суд, и судебный запрет предотвратит будущую эксплуатацию инноваций предпринимателя. Краудфандинг не может решить дилемму двойного доверия, потому что инновация

предпринимателя раскрывается публично и рекламируется на краудфандинговой интернет-площадке. Как следствие, только предприниматели, чьи бизнес-идеи сами по себе очень трудно воспроизвести, могут рассчитывать на привлечение финансирования с помощью краудфандинга. Например, при условии, что идея сильно зависит от личности основателя.

Взаимоотношение и поведение инвесторов

В то время как бизнес-ангелы все чаще организованы как группы отдельных инвесторов и объединяют свои финансовые и информационные ресурсы, краудфандинг по определению явление массовое. Таким образом, инвестиционное поведение краудинвесторов может существенно отличаться от поведения бизнес-ангелов, по крайней мере в двух важных аспектах:

1. С одной стороны, краудинвесторы потенциально извлекают выгоду из того, что стало известно как «мудрость толпы» [14]. В то время как инвестиционные решения бизнес-ангелов могут быть подвержены дополнительному риску в виде индивидуальных пристрастий, краудинвесторы могут принимать эффективные решения в инвестировании, поскольку отдельные ошибки в принятии решений компенсируются совокупностью массовых решений. Эта гипотеза подтверждается эмпирическими исследованиями, анализирующими традиционные рынки капитала, которые представляют доказательства того, что розничные инвесторы способствуют повышению эффективности рынка капитала путем предоставления новой информации.

2. С другой стороны, присутствует риск того, что инвестиционные решения принимаются под общим давлением, например, риск «стадного поведения». В результате толпа может принять глупые инвестиционные решения, которые один инвестор (например, бизнес-ангел) не принял бы.

Краудинвесторы рассчитывают получать информацию, даже если канал связи не исходит непосредственно от совета директоров, как в случае с бизнес-ангелами. Кроме того, мотивация краудинвесторов отчасти связана с их возможным участием в разработке новых продуктов. В результате инвестиционные решения, принимаемые ими, также находятся под влиянием «неденежной» выгоды [6]. Следовательно, на принимаемые толпой решения об инвестировании влияют и «неденежные» выгоды, что несет в себе потенциал изменения поведения инвесторов при выборе компаний.

Асимметричность информации и риски финансирования

Одно из преимуществ краудфандинга — то, что предприниматель имеет возможность получать информацию о потенциальном спросе на рынке краудфандинга. Это возможно, если краудинвесторы также являются потребителями. Предприниматель может принять решение продолжать или остановить проект, основываясь на информации, собранной в ходе привлечения инвестиций. Стоит отметить, что такая информация не может быть получена во время взаимодействия с бизнес-ангелами. Тем не менее краудфандинг может генерировать более высокий операционный риск, так как проект может потерпеть неудачу, если предприниматель не оценит верно объем необходимого капитала. В рамках краудфандинга оценка перспектив проекта проводится только самим предпринимателем и отчасти интернет-площадкой. При привлечении средств бизнес-ангелов они тоже проводят оценку перспектив проекта, что положительно сказывается в будущем. Также, если это необходимо и целесообразно, они могут вливать дополнительный капитал.

Армин Швинбахер в своей работе [12] показывает, что компании, финансируемые краудинвесторами, могут генерировать операционный риск формы, отличной от форм

риска компаний, финансируемых за счет прямых инвестиций.

Во-первых, компании, финансируемые краудинвесторами, не рассматривались профессиональными инвесторами и их бизнес-планы не изучались, как это происходит при финансировании бизнес-ангелами. Оценка производственных затрат и операционной эффективности основывается исключительно на оценке учредителей. Это создает дополнительные риски.

Во-вторых, бизнес-ангелы при необходимости могут вводить дополнительные средства, если затраты оказываются выше ожиданий. Используя краудфандинг, предприниматели могут рассчитывать только на последующее финансирование при условии достижения более ощутимых результатов. В итоге в связи с выбранной формой привлечения финансирования компании могут иметь разные соотношения риска и доходности.

Выход из капитала компании

Существует эмпирическое доказательство того, что венчурному капиталу необходимо хорошо развитый фондовый рынок, потому что венчурные капиталисты ценят возможность выхода из капитала предпринимательской фирмы посредством первичного публичного размещения акций (*IPO*). Исследование, проведенное группой ученых (M. Da Rin, G. Nicodano, A. Sembenelli) [8], доказывает, что венчурный капиталист еще до принятия решения о инвестиции в проект имеет потребность быстрого выхода из капитала компании. Кроме того, первичное публичное размещение акций дает возможность предпринимателю вернуть полный контроль над своей компанией. Предпринимательские фирмы, которые финансируются через краудфандинг, зачастую слишком малы для *IPO* на фондовом рынке. Таким образом, в краудфандинге возможности выхода ограничены.

Тем не менее случается, что бизнес-ангелы становятся инструментом для выхода краудинвестора из капитала компании. При-

мером является случай с немецким *Gini* (ранее — *Smarchive*) [9]. Этот проект получил последующее финансирование от *TVenture*, фонда венчурного капитала. А также второе поколение краудфандинговых интернет-площадок может обеспечить еще более широкие возможности выхода краудинвесторам. Один из примеров — немецкий портал *Bergfürst*, создавший вторичный рынок для компаний со стоимостью в диапазоне от 2 млн до 10 млн евро.

Учитывая схожесть краудфандинга и финансирования бизнес-ангелами, можно предположить, что в ближайшем будущем краудфандинг будет набирать популярность как у предпринимателей, так и у инвесторов, а вместе с тем возрастет количество сделок с применением этого инструмента. что даст материал для исследования рисков его использования.

На основе исследования можно сделать вывод о том, что краудфандинг может стать альтернативой существующим инструментам привлечения финансирования, однако не станет им заменой. Краудфандинг способен заполнить недостаток финансирования в малом и среднем бизнесе, а также стать частью рынка инвестиций наряду с профессиональными фондами в крупном бизнесе.

Способность краудфандинга финансировать малый бизнес и стартапы прямо вытекает из мотивации инвесторов — большого количества людей. Краудфандинг привлекает маленькие по объему инвестиции у единичного инвестора, однако он смог объединить огромное количество людей. В связи с этим мотивирование толпы к инвестированию — важнейший аспект краудфандинга.

Мотивационная составляющая краудфандинга

Мотивационная составляющая является основой краудфандинга. В поиске финансирования для своих идей предприниматели рассматривают возможность использования краудфандинга, как и инвесторам, этот инструмент позволяет им получить выгоду от вложенного капитала. Но в отличие от уже существующих инструментов появляются дополнительные мотивации как для предпринимателя, так и для инвестора, зачастую играющие не последнюю роль в принятии решения о привлечении финансирования или инвестирования в проект. Некоторые наиболее важные мотивационные составляющие, представленные в табл. 1, исследованы автором, кроме того

Таблица 1. Мотивации и факторы сдерживания предпринимателей и инвесторов в использовании краудфандинга

Table 1. The motivation and the factors deterring entrepreneurs and investors to use crowdfunding

Участник	Мотивация	Фактор сдерживания
Предприниматель	Привлечение средств. Расширение аудитории (реклама). Создание бизнес-связей. Тестирование бизнес-модели и поиск ее поддержки. Сохранение контроля в управлении. Расширение знаний и навыков привлечения финансирования	Неспособность привлекать единомышленников. Страх публичного провала. Временные издержки. Ресурсные издержки
Инвестор	Получение вознаграждения. Вовлечение в сообщество. Помощь другим. Влияние на развитие/создание новых продуктов	Недоверие к инвестору в части траты средств. Общее недоверие к инструменту

исследование дополнено анализом сдерживающих факторов в связи с тем, что рассматривать краудфандинг следует со всех сторон.

Мотивации предпринимателя

Привлечение средств

Предприниматели мотивированы использовать краудфандинговые интернет-площадки, поскольку они обеспечивают простой, эффективный, организованный способ запрашивания и собирания финансовой поддержки со стороны многих людей в сети Интернет. С помощью веб-технологий, таких как онлайн-платежные системы и социальные медиа, создатели способны выйти на рынок и запросить ресурсы легко и безопасно.

Краудфандинг подходит предпринимателям, которые не могут получить финансовую поддержку из традиционных источников финансирования, таких как банки, бизнес-ангелы и венчурные фонды. Вместо того, чтобы привлекать большую сумму денег от одного лица или организации, предпринимателям возможно привлечь аналогичные суммы денег через большое количество сторонников, инвестирующих небольшие суммы.

Для многих предпринимателей мотивацией к использованию краудфандинга является скорость, с которой привлекаются средства в проект. Очень часто этот процесс занимает меньше времени по сравнению с временем, требуемым на поиск денег из традиционных источников финансирования.

Расширение аудитории (реклама)

Помимо привлечения финансовых ресурсов, предпринимателей мотивирует возможность расширить осведомленность о своем проекте. В отличие от традиционных методов по сбору средств, в рамках которых только обозреватели проектов узнают о проделанной работе и идее, кра-

удфандинг предоставляет возможность познакомить неограниченное количество людей с проектом через короткое видео и описание. Предприниматели используют социальные медиа, чтобы познакомить со своим проектом всех родственников, друзей, коллег и мировую общественность.

Некоторым предпринимателям краудфандинг поможет попасть в обзоры крупных СМИ, что, безусловно, привлечет огромное внимание к проекту.

Создание бизнес-связей

Важным преимуществом использования краудфандинга является возможность познакомиться с новыми людьми, которые могут оказаться очень полезным в развитии проекта.

Краудфандинговые интернет-площадки предоставляют онлайн-сервисы обмена сообщениями, где предприниматели могут общаться со всеми заинтересованными в проекте людьми. Такое взаимодействие может вырасти в долгосрочные партнерские отношения. Некоторые станут даже компаньонами в развитии проекта и пополнят творческую команду. Зачастую в процессе разработки продукта предприниматели советуются со своими инвесторами и получают ценнейшую обратную связь еще до первых продаж, появляется возможность учесть пожелание целевой аудитории, учесть ошибки и в итоге выпустить более качественный продукт. В результате предприниматели создают базу предзаказов на свою продукцию, еще до выхода товара на рынок продаж появляются покупатели.

Получается, что краудфандинг представляет собой альтернативу не только финансовому, но и маркетинговому инструменту. Краудфандинг позволяет предпринимателям встретиться друг друга, зачастую несколько предпринимателей со схожими идеями и методами их реализации объединяются, вместе создают что-то большее, достигая эффекта синергии.

Тестирование бизнес-модели и поиск ее поддержки

В дополнение к сбору инвестиций, повышению осведомленности и установлению бизнес-связей предприниматели также мотивированы на тестирование бизнес-модели и некоторое самоутверждение. Число сторонников и объем инвестиций, привлеченных в проект, часто рассматривается как количественная оценка стоимости проекта.

Одобрение и поддержку идеи среди инвесторов также можно расценивать как положительную обратную связь по своему проекту. Положительный опыт использования краудфандинга помогает предпринимателю в будущем минимизировать риск привлечения дополнительного капитала через традиционные инструменты.

Сохранение контроля в управлении

Кроме того, на использование краудфандинга предпринимателей мотивирует тот факт, что этот инструмент позволяет сохранить контроль в управлении проектом. В отличие от многих традиционных методов по сбору средств, финансирование не зависит от видения инвесторами способов и методов реализации проекта.

До появления краудфандинга предпринимателям приходилось «продавать» часть контроля в управлении проектом с целью получить финансирование, теперь возможно сохранять независимость в принятии решений, но при этом все же привлекать нужный объем финансирования.

Расширение знаний и наработка навыков в привлечении финансирования

Предпринимателю не удастся с первого же раза описать свою идею правильно и привлечь всю нужную сумму, ему понадобятся навыки для представления своего проекта должным образом. Изучив опыт успешных проектов и их руководителей, пообщавшись с ними, развив свои знания в маркетинге, коммуникациях, управлении,

менеджменте рисков и финансовом планировании, можно рассчитывать на успех в привлечении инвестиций.

Например, необходимо развить навыки видеографии, фотографии и написания текстов. Они первостепенны, так как с их помощью предприниматель преподносит свой проект широкой аудитории, и очень многое зависит от качества материалов, которые будут предоставлены. Предпринимателю приходится учиться языку, на котором говорит его аудитория.

В целом предприниматели мотивированы использовать краудфандинг, чтобы собрать средства, расширить осведомленность аудитории о своей работе, образовать связи, получить поддержку и начальную базу клиентов, сохранить контроль над проектом и освоить новые навыки. Краудфандинговые интернет-площадки предоставляют уникальную возможность удовлетворить эти желания, тогда как традиционные механизмы финансирования не всегда способны это сделать.

Мотивации инвесторов

Мотивация инвесторов различна и крайне разнообразна. Кому-то важно участие, кому-то — опыт общения, кто-то ценит возможность получить прототип или именную продукцию. Некоторых заботит лишь финансовая составляющая. В любом случае цель предпринимателя — удовлетворить эти желания, тогда можно рассчитывать на инвестиции.

Вовлечение в сообщество

В дополнение к поддержке отдельных предпринимателей краудфандинг также дает возможность почувствовать себя частью сообщества единомышленников. Инвесторам приятно быть частью проекта, а предприниматели с радостью перечисляют своих инвесторов.

Нахождение в сообществе создает некоторые связи между участниками, которые порождают доверие, а доверие — основа для денежных операций [4]. Крауд-

фандинговые платформы — это площадки, способные создавать такое доверие между предпринимателями и инвесторами. Инвесторы мотивированы участвовать в краудфандинговых сделках еще и потому, что участие дает им уникальную возможность узнать единомышленников. Инвесторы с помощью краудфандинга могут инвестировать в проекты, в которые верят. Для многих инвесторов мотивацией служит лишь идея проекта, а некоторые идеи, как известно, изменяют мир и развивают общество.

Факторы сдерживания предпринимателей

Неспособность привлекать единомышленников

Многие предприниматели считают, что краудфандинг не способен объединить в своей идее достаточное количество инвесторов, чтобы обеспечить финансирование их проектов. Эти опасения, прежде всего, связаны с тем, что направленность многих проектов узкоспециализирована. Имеется представление, что невозможно привлечь финансирование в проекты, итоговыми товарами в которых должны стать инструменты для медсестер или релиз игр на консоль. Однако тысячи примеров успеха схожих проектов на *kickstarter* заставили предпринимателей передумать и начать использовать краудфандинг.

Некоторые предприниматели не используют краудфандинг, считая, что на краудфандинговых интернет-площадках попросту не встретить их целевую аудиторию. Однако профинансировать проект могут не только будущие пользователи продукта, но и любой равнодушный пользователь. Те предприниматели, которые учли это, смогли собрать нужные им суммы и запустить свои проекты. Кроме того, для предпринимателя краудфандинговая интернет-площадка и размещение проекта на ней является серьезным маркетинговым и рекламным инструментом.

Для некоторых предпринимателей использование краудфандинга невозможно из опасений представлять свой продукт до того, как он будет закончен и готов к продаже.

Многие убеждены, что хорошо финансируются только те проекты, награда за инвестирование в которые высокая и ценная.

Многие предприниматели воздерживаются от краудфандинга, считая, что не в состоянии привлечь свою целевую аудиторию или разработать адекватные награды — особенности, которые краудфандинг-платформы подчеркивают в качестве ключей к успеху.

Страх публичного провала

Демотивацией к использованию краудфандинга может быть страх перед публичными выступлениями и страх публичного провала. Неудачная попытка привлечь финансирование, используя краудфандинг, в дальнейшем может негативно отразиться на попытке привлечь финансирование у бизнес-ангелов или инвестиционных фондов. Многие предприниматели считают, что успех привлечения краудфандинговых финансов заключается в большей степени в умелой подаче материала, описывающего продукт, чем в самом продукте или его качестве и функциональности.

Временные и ресурсные издержки

Предприниматели, рассматривающие возможность использования краудфандинга, задаются вопросом: а сколько времени займет процесс? Подсчитать и примерно представить, сколько продлится процесс привлечения средств, можно, а вот спрогнозировать объем времени, который понадобится на общение с инвесторами — задача в каждом из случаев уникальная. Специфичность проекта, его автор, концепция реализации — все это может вызывать у потенциальных инвесторов вопросы, некоторые из инвесторов захотят задать вопросы лично. Предприниматель должен предположить, как он будет взаимодействовать с инвесторами и сколько на это уйдет времени.

Факторы сдерживания инвесторов

Недоверие к инвестору в части траты средств

Некоторые краудфандинговые интернет-площадки позволяют предпринимателям сохранить то, что они привлекают, даже если целевой объем финансирования не достигнут. Несмотря на то, что это полезно для предпринимателей, некоторые инвесторы обеспокоены тем, что их деньги могут использоваться не эффективно.

Так или иначе все эти различия и сходства влияют на рынок инвестиций. В настоящее время прослеживаются изменения в объемах привлекаемых средств с помощью венчурного финансирования в России и США, представленные, соответственно, на рис. 1 и 2.

Рынок венчурного финансирования в России переживает не лучшее времена, его объемы заметно сократились, в США после ежегодного роста в 2016 г. зафиксирован спад.

Ситуация на мировом рынке краудфандинга отличается, этот рынок показывает стабильный рост. К концу 2015 г. он прошел отметку в 34 млрд долл. (рис. 3).

В связи с тем, что большинство предпринимателей, которые уже используют краудфандинг для привлечения средств, находятся зачастую в начале своего пути, они име-

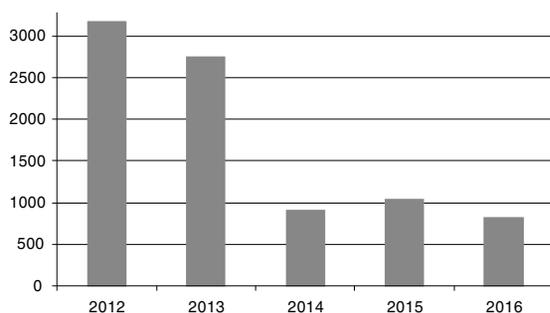


Рис. 1. Объем венчурного финансирования в России, млн долл.

Fig. 1. The volume of venture financing in Russia (million \$)

Составлено автором на основе данных РАВИ. Аналитический сборник РАВИ 2016. Российская ассоциация венчурного финансирования.

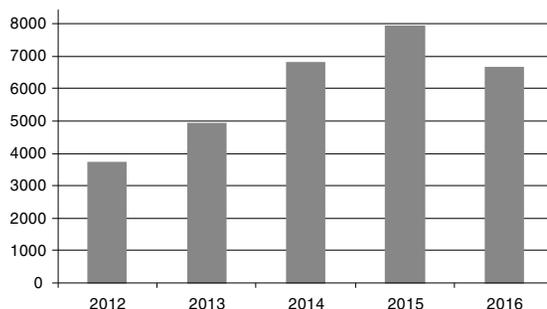


Рис. 2. Объем венчурного финансирования в США, млн долл.

Fig. 2. The volume of venture financing in US (million \$)

Составлено автором, на основе данных NVCA. Venture monitor 2016 / National Venture Capital Association.

ют только начальный опыт ведения бизнеса, им сложно заранее спрогнозировать точную сумму необходимых инвестиций, временных и ресурсных затрат. Многим не хватает времени, чтобы запустить проект и отблагодарить инвесторов. Факт неполучения вознаграждения вовремя может стать сдерживающим фактором в будущей инвестиционной деятельности. В отличие от многих *peer-to-peer* [2] торговых площадок, таких как *eBay*, краудфандинговые платформы в настоящее время не имеют «центров разрешения споров», которые нужны в случае возникновения конфликта.

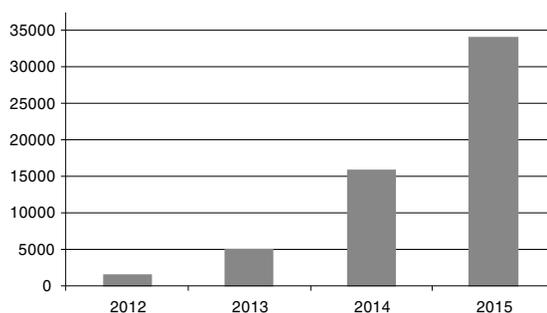


Рис. 3. Объем рынка краудфандинга в мире, млн долл.

Fig. 3. The volume of crowdfunding in the world (million \$)

Составлено автором на основе данных Massolution. 2015 CF-RE / Massolution.

Заключение

В то время как многие предприниматели и инвесторы мотивированы к использованию краудфандинга, многое указывает на существование демотивирующих факторов. Для предпринимателей краудфандинг может быть эффективным и неэффективным способом привлечь необходимые ресурсы; он может стать инструментом повышения осведомленности о проекте, но иногда и в негативном ключе.

Для инвесторов краудфандинг может быть способом поддержки предпринимателей с ограниченным доступом к традиционным механизмам финансирования. Недостатком является то, что потенциально сторонники должны принять риск задержек в возврате финансов, неэффективного использования средств, а также плохой коммуникации с командой исполнителей.

Венчурный капитал как инструмент привлечения инвестиций конкурирует с краудфандингом в области финансирования предпринимательских инициатив. В начале 2010-х годов предприниматели обращались сначала к венчурным фондам, а потом к краудфандингу, но к концу 2010-х ситуация изменилась, и многие предприниматели сразу выбирают краудфандинг. Основываясь на исследовании, делаем вывод о том, что, хотя рынок краудфандинга и растет, а венчурного финансирования снижается, прямой связи этих двух фактов, а тем более зависимости, нет. Это связано в первую очередь с тем, что предприниматель, использующий краудфандинг, обращается к другой группе инвесторов. Венчурный капитал — это обычно фонд, объединяющий небольшое количество частных инвесторов, краудфандинг объединяет людей со всей планеты. Другим фактором отрицательного воздействия на рынок венчурного капитала является кризис. Инвесторы фондов становятся более осторожными и выстраивают больше ограничений для предпринимателей, что сказывается на рынке в целом. Однако это не означает, что венчурному капиталу не грозит потеря доли рын-

ка из-за краудфандинга в будущем. Фондам венчурного финансирования необходимо уже сейчас искать возможности использовать краудфандинг в своих интересах.

Как отмечал Ю. Б. Рубин, конкуренты невольно помогают друг другу в обслуживании невыгодных сегментов рынка [5], так, венчурный капитал может использовать модель дополнительного финансирования после удачного сбора средств предпринимателем на краудфандинговой интернет-площадке. Многие предприниматели выбирают краудфандинг для своих проектов, после того как получают неудачный опыт привлечения венчурного капитала потому, что представители фонда считают бизнес-модель нереализуемой или моделью с недостаточным потенциалом прибыли. Но конечно, и они ошибаются, а успешная кампания по привлечению инвестиций через краудфандинг может стать тем необходимым тестом — гарантией, что бизнес-модель работает и может принести прибыль.

Список литературы

1. Аналитический сборник РАВИ 2016 / Российская ассоциация венчурного финансирования.
2. Воробьев К. Ю. Сущность электронной коммерции в системе международных торговых связей // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №3. С. 106–114.
3. Лаврушин О. И. О доверии в кредитных отношениях // Деньги и кредит. 2015. №9. С. 46–51.
4. Леднев М. В. Новые технологии маркетинга и конкуренция в условиях финансовой нестабильности // Банковский ритейл. 2015. №4 (40).
5. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. №1. С. 110.
6. Рукавишников С. В. Краудфандинг в системе предпринимательства, его виды и используемые технологии // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. №3.
7. Рукавишников С. В. Краудфандинг — новая возможность привлечения инвестиций и инвестирования // Сборник материалов международной научной конференции Университета «Синергия». Москва, 2016.
8. Da Rin M., Nicodano G., Sembenelli A. Public policy and the creation of active venture capital markets / ECB-CFS Research on capital markets and financial integration in Europe // Working paper series. No. 430. ECB 2005.
9. Gini — сервис оптимизации документооборота. URL: <https://www.gini.net/en/company/> (дата обращения: 17.12.2016).
10. 2015 CF-RE / Massolution.

11. C-crowd. Швейцарская интернет-площадка краудфандинга. URL: <http://www.c-crowd.com/en/home-englisch/main/about-us/what-is-c-crowd/> (дата обращения: 11.01.2017).
12. Cooter R. The Falcon's Gyre: Legal Foundations of Economic Innovation and Growth. Berkeley Law Books, 2014.
13. Schwenbacher A. Crowdfunding — angel investing for the masses? // Handbook of Research on Venture Capital. Vol. 3. Business Angels, Forthcoming, 2014.
14. Surowiecki J. The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations. Doubleday, 2004. — 320 p.
15. US Securities and Exchange Commission Low «Securities Act of 1933», «Regulation D», «Rule 506» 2014.
16. US Securities and Exchange Commission Low «Jumpstart Our Business Startups (JOBS) Act» 2015.
17. Venture monitor 2016 / National Venture Capital Association.
6. Rukavishnikov S. Crowdfunding in entrepreneurial system. Types and technologies. *Vestnik Universiteta* — Scientific Journal of University, 2017, no. 3 (in Russian).
7. Vorobiev K. Essence of e-commerce in the system of international trade relationships. *Rossiiskij vneshnejekonomicheskij vestnik* — Russian foreign economic journal, 2015, no. 3, pp. 106–114 (in Russian).
8. Da Rin M., Nicodano G., Sembenelli A. Public policy and the creation of active venture capital markets / ECB-CFS Research on capital markets and financial integration in Europe. *Working paper series*, no. 430, ECB 2005.
9. Gini — Workflow optimization service. Available at: <https://www.gini.net/en/company/>.
10. 2015 CF-RE / Massolution.
11. C-crowd. Swiss crowd platform. Available at: <http://www.c-crowd.com/en/home-englisch/main/about-us/what-is-c-crowd/>.

References

1. Analytical collection of RVCA 2016 / Russian Venture Capital Association (in Russian).
2. Lavrushin O. Confidence in credit relationships. *Den'gi i kredit*, 2015, no. 9, pp. 46–51 (in Russian).
3. Lednev M. New marketing technologies and competition in conditions of financial instability. *Banking Retail*, 2015, no. 4 (40) (in Russian).
4. Rubin Yu. What is the competition? (introduction to the theory of competition behaviour). *Journal of Modern Competition*, 2014, no. 1, p. 110 (in Russian).
5. Rukavishnikov S. Crowdfunding — new opportunity to attract investment. *Proceedings of the International Scientific Conference. «Synergy» University, Moscow, 2016* (in Russian).
12. Cooter R. The Falcon's Gyre: Legal Foundations of Economic Innovation and Growth. Berkeley Law Books, 2014.
13. Schwenbacher A. Crowdfunding — angel investing for the masses? *Handbook of Research on Venture Capital*, vol. 3, Business Angels, Forthcoming, 2014.
14. Surowiecki J. The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations. Doubleday, 2004. 320 p.
15. US Securities and Exchange Commission Low «Securities Act of 1933», «Regulation D», «Rule 506» 2014.
16. US Securities and Exchange Commission Low «Jumpstart Our Business Startups (JOBS) Act» 2015.
17. Venture monitor 2016 / National Venture Capital Association (in Russian).

S. Rukavishnikov, Department of the Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, Kurzos17@yandex.ru

Crowdfunding as a Competing Venture Funding Innovative Tool to Attract Investment

The article is devoted to the new instrument to attract funding, which competes with the traditional instruments of attraction of investments — crowdfunding. The comparative research of venture capital and crowdfunding shows opportunities and risks of crowdfunding in the purpose of raising funds to projects. Crowdfunding opportunities are highlighted, as well as competitive advantages of crowdfunding compared to venture capital. In order to identify the advantages and disadvantages of crowdfunding, as well as the characteristics of the competitive advantages of the instrument and the risks of its use, the factors of the competitiveness of the tool are determined in the work. A comparative study of the source of funding for crowdfunding with venture capital in the field of: financial arrangements and contracts, investor protection, investor relations and behavior, investors' exit from the company's capital. In the course of the study, unique features of crowdfunding were also revealed in attracting funding, for example, the emerging asymmetry of information. The double trust dilemma created in the process of using the innovative tool is considered. The motivational component of crowdfunding is determined, divided by the motivation of the entrepreneur and the motivation of the investor. Dedicated to the same factors deterrence of entrepreneurs and investors.

Keywords: crowdfunding, competition, fundraising, venture capital, risks in crowdfunding, crowdfunding opportunities, crowdfunding investments.

About authors: S. Rukavishnikov, Postgraduate

For citation: Rukavishnikov S. Crowdfunding as a Competing Venture Funding Innovative Tool to Attract Investment. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 77–88 (in Russian, abstr. in English).

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

Формирующая стратегия и конкурентные диспозиции многосторонних платформ

В работе раскрыто понятие «конкурентная диспозиция» и обоснован ее тактический характер. Описана конкурентная диспозиция фирмы-платформы против продуктовой фирмы, в которой чаще всего раскрывается содержание конкурентного поведения многосторонней платформы. Приведены аргументы в пользу того, что диспозиция «платформа — продукт» сложнее и важнее других.

Предложено описание формирующей стратегии, характеризующее высокую степень кооперации в стратегических действиях фирмы. Концептуально охарактеризована формирующая стратегия. Определено место формирующей стратегии в стратегическом репертуаре фирмы, раскрыты роли и функции фирм — участников формирующей стратегии. Предложено отличие формирующей стратегии от стратегии многосторонней цифровой платформы.

Ключевые слова: многосторонняя платформа, формирующая стратегия, конкурентное действие.

Введение

Многосторонняя цифровая платформа — это не только паттерн бизнес-модели, но и конкурентная стратегия фирмы платформенного мышления, противостоящая фирме «продуктового мышления». Тем не менее в диспозиции «продукт — платформа» невозможно полностью раскрыть место платформенной стратегии в системе конкурентных действий фирмы. С целью определения этого места далее предлагается использовать концепцию «формирующей стратегии» (*shaping strategy*), которая позволит более детально раскрыть конкурентные действия многосторонних платформ относительно окружающей среды и бизнес-экосистемы.

В начале работы будет раскрыто понятие «конкурентная диспозиция» и обоснован ее тактический характер. Далее кратко описана конкурентная диспозиция платформы против продуктовой фирмы, в рамках которой чаще всего раскрывается содержание конкурентного поведения многосторонней платформы. Приведены аргументы в пользу того, что диспозиция «платформа — про-

дукт» сложнее и важнее других. Затем предложено описание формирующей стратегии, характеризующее высокую степень кооперации в стратегических действиях фирмы. Раскрыта концепция формирующей стратегии. Экосистема, созданная формирующей стратегией, описана в сравнении с традиционной бизнес-экосистемой, созданной вдоль цепочки создания стоимости. Далее определено место формирующей стратегии в стратегическом репертуаре фирмы. Раскрыты роли и функции фирм — участников формирующей стратегии, которая описывается через три составляющих: формирующий взгляд, формирующая платформа, формирующие действия. В итоге изложены отличия формирующей стратегии от стратегии многосторонней цифровой платформы.

Конкурентная диспозиция

Диспозиция (от лат. *dispositio*) — это взаимное расположение объектов, определение позиции одного объекта относительно позиции другого. Термин «конкурентная диспозиция» часто употребляется в интуитивно понятном значении — расположение

относительно конкурента. Но с развитием теории конкуренции понятие «конкурентной диспозиции» стало расширяться, наполняться новым содержанием и приобретать дополнительное значение. Наиболее развернутое и многостороннее описание конкурентной диспозиции с точки зрения тактического и стратегического менеджмента конкурентных действий предлагает в своих работах Ю. Б. Рубин [7–9].

Он рассматривает конкурентную диспозицию как позиционный план. Конкурентная диспозиция — это документ, разрабатываемый в ходе планирования конкурентных действий. Он представляет собой план взаимного расположения участников рынка, их соперников и остального окружения в конкурентной среде. Конкурентные диспозиции должны учитывать всю совокупность факторов участия сторон в конкуренции, причем в качестве сторон конкурентных диспозиций должны рассматриваться лишь планируемые соперники. Тогда с помощью конкурентных диспозиций участники рынка смогут осуществлять действия по занятию и отстаиванию намеченных в плане конкурентных позиций путем взаимодействия с этими соперниками. Разработанные в процессе планирования конкурентные диспозиции приобретают директивный характер. Они становятся, в частности, директивами самим себе, прежде всего в области конкурентного позиционирования по отношению к разным соперникам и остальному окружению либо позиционирования на рынке в целом. Конкурентные диспозиции содержат не только прямые директивы самим себе на совершение конкурентных действий, но также косвенные сигналы окружению, в которых участники рынка стараются отразить свои требования к нему. Эти требования включают ограничения конкурентов, предложения потребителям, партнерами — поставщикам. Поэтому конкурентные диспозиции, составляемые участниками рынка, становятся для них самих, их конкурентов и остального окружения предлагаемыми правами и обязанностями сторон.

Участники рынка пользуются конкурентными диспозициями не только для улучшения собственных конкурентных позиций, но и для скрытого моделирования чужих конкурентных действий в предстоящем периоде и оказания целенаправленного влияния на изменение конкурентных позиций окружения. Например, в конкурентных диспозициях могут быть поставлены задачи самим себе по сравнительному увеличению объема и доли продаж товаров/услуг/работ. В них участники рынка фиксируют фактические размеры продаж — собственные и соперников, определяют перечень ресурсов и конкурентных действий, с помощью которых они могли бы увеличить размеры продаж, а также способствовать ослаблению соперников и преобразованию их конкурентных позиций. Чтобы одерживать верх в конкуренции, участникам рынка приходится квалифицированно управлять собственными и чужими конкурентными позициями. Если участники рынка оказываются не в состоянии управлять конкурентными позициями по отношению к представителям окружения, их действия оказываются объектами определяющего влияния со стороны окружения, что влечет за собой автоматическое следование чужим диспозициям и большие сложности в отстаивании интересов собственного бизнеса в конкурентной среде [7, с. 99–102].

Рубин выделяет стратегическую, тактическую и ситуационную конкурентные диспозиции. Стратегическую конкурентную диспозицию он описывает следующим образом: благодаря составлению двусторонней стратегической конкурентной диспозиции участники рынка фиксируют выбор стратегических полей конкуренции. Стратегическая конкурентная диспозиция представляет собой документ, в котором отражается взаимное расположение сторон конкуренции с указанием конкурентных полей и типа стратегии, предназначенной к применению участниками рынка на этих полях. В нем указывается также на то, как эта диспозиция может и должна меняться

в разной перспективе (в течение года, двух, трех лет, в период до 10 лет и т. д.). Принимаемые участниками рынка стратегии конкурентных действий должны изначально предусматривать множественность конкурентных полей, на которых им предстоит взаимодействие с соперниками. Участники рынка должны изначально готовиться к соперничеству с разными соперниками на различных конкурентных полях — вокруг разных объектов конкуренции и представлять себе, какие поля станут для них выгодной ареной соперничества с конкретными соперниками или их группами. Поэтому участники рынка одновременно действуют на разных стратегических полях против различных соперников за пределами стратегического ядра своего участия в конкуренции и на разных стратегических полях против одного и того же стратегического соперника. Сочетание разных конкурентных полей может быть представлено в виде многосторонней стратегической конкурентной диспозиции. Стратегические конкурентные диспозиции участников рынка являются основой их стратегических планов конкурентных действий, которые, в свою очередь, входят составной частью в стратегические планы этих участников рынка по управлению бизнесом [8, с. 118].

Ключевое значение Рубин придает тактической конкурентной диспозиции: в процессе составления тактических планов конкурентных действий участники рынка не только определяют, на каких полях они намерены взаимодействовать с соперниками в плановом периоде, но и какие тактические диспозиции они имеют на них. Эти диспозиции отражают расстановку сил тактических соперников на каждом из конкурентных полей, на которых должно развернуться соперничество между ними. Именно тактические конкурентные диспозиции — планы взаимного расположения тактических соперников на конкурентном поле становятся для участников рынка рабочими документами. Каждая из сторон такти-

ческого взаимодействия имеет свои фронт, фланги и тыл. Фронтом участников рынка на тактическом конкурентном поле становятся их кадровые, материальные, инвестиционные, финансовые, информационные, технологические и иные ресурсы взаимодействия с тактическими соперниками, а также выполняемые действия в процессе конкуренции «за результаты», «за новые ресурсы» либо «за качество конкурентных действий». Такой фронт может оказаться широким по географии бизнеса (при работе на разных локальных/местных рынках), по продуктовому ряду (если соперники одновременно являются приверженцами дифференциации продукции и/или диверсификации бизнеса), по ресурсам (если соперники применяют взаимозаменяемые ресурсы и технологии). Но он может оказаться и узким, если участники рынка ограничивают себя в географии бизнеса, номенклатуре продукции, ресурсах, технологиях и др. Конкурентная диспозиция должна содержать линию фронта — перечень ресурсов и технологий в актуальном состоянии, с учетом потенциальных конкурентных преимуществ и недостатков. С помощью этих преимуществ участники рынка намереваются выиграть у соперников с учетом преимуществ и недостатков их собственного потенциала. Линия фронта связывает между собой различные ресурсные и деятельные зоны. Оконечности конкурентных фронтов составляют конкурентные фланги, которые содержат, как правило, наименее значимые части конкурентного потенциала сторон. В тылу у участников рынка остаются при этом другие части конкурентного потенциала, которые не подлежат применению в тактическом соперничестве с данным конкурентом, на данном конкурентном поле и именно в данном тактическом периоде взаимодействия с ним. Тактические конкурентные диспозиции участников рынка, содержащие линию фронта с указанием на отдельные зоны, фланги и на тыл этих участников рынка и их соперников, смогут стать

для них неплохим подспорьем в процессе взаимодействия с этими соперниками. Они становятся для всякого квалифицированного участника рынка основными иллюстрациями театра конкурентных действий и исходным материалом для разработки организационных сценариев проведения тактических операций. Участники рынка, создавая свою собственную диспозицию в процессе планирования тактики конкурентных действий и следовании ей, выстраивают фронт тактического противостояния в наилучшем, по их мнению, формате. Поэтому они сразу превосходят соперников, которые этого не делают, в подготовке будущих тактических операций. Конкурентные диспозиции предлагают соперникам и остальному окружению приемлемый для себя взгляд на то, как следует действовать сторонам конкуренции в предстоящем периоде взаимодействия [9, с. 127].

Разделение конкурентной диспозиции на стратегическую, тактическую и ситуационную не представляется бесспорным. Тактическое конкурентное взаимодействие фирм отличается от стратегической конкуренции наличием такта — краткосрочного периода времени, ограничивающего способность фирмы оперировать ресурсами. Структура конкурентной диспозиции (какие ресурсы образуют фронт, фланги и тыл) — это результат краткосрочного выбора фирмами из имеющихся ресурсов лучших средств и способов осуществления конкурентных действий. Поэтому конкурентная диспозиция имеет конструктивное содержание только на уровне тактического конкурентного поведения фирм. С точки зрения стратегического планирования в долгосрочной перспективе каждой компании доступны все ресурсы мира. А если нет ресурсных ограничений, то при разработке конкурентной стратегии не имеет значения, как и какими ресурсами будет распоряжаться фирма в конкретном будущем периоде времени, — это вопрос тактический, относящийся к реализации стратегии.

Конкурентные диспозиции с многосторонней платформой

Теория конкуренции многосторонних платформ моделирует несколько конкурентных диспозиций, где компании понимаются как соперники.

Существует три базовых конкурентных диспозиции:

1. Продукт против продукта.
2. Платформа против продукта.
3. Платформа против платформы.

Конкурентная диспозиция «платформа — продукт» представляется одной из самых важных, потому что, когда производитель продукта принимает решение перейти на платформу и продавать через нее, конкурентное напряжение в диспозиции не прекращается, а только трансформируется. То есть диспозиция «платформа против продукта» сначала предполагает описанное выше противодействие старожилов рынка подрывным инновациям многосторонних платформ, а затем описывает противодействие платформы и ее продавцов (платформа против продукта на этой платформе).

Конкурентное напряжение между продавцом продукта на торговой площадке и самой платформой может, в частности, выражаться в споре за перераспределение совместно созданной ценности. Например, может обсуждаться разная плата за доступ (цена инструментария от платформы для разработчиков) и плата за пользование (проценты платформы от цены заказа продавцу).

Отдельного внимания заслуживает более сложный случай конкурентного напряжения между продавцом продукта на платформе и самой платформой, когда многосторонняя цифровая платформа выпускает свой продукт, составляющий конкуренцию на платформе продукта продавца (в частности, в этом многократно замечена компания *Amazon*). Описанный случай относится сразу к первой (продукт — продукт) и второй базовым диспозициям (платформа — продукт).

Диспозиция «платформа — продукт»

О цифровых платформах написано уже немало [3, 11, 12]. Ранее для описания конкурентного содержания деятельности многосторонних цифровых платформ использовалась конкурентная диспозиция платформенной и продуктовой фирмы.

Главное в новом стратегическом взгляде — изменение отношений к способу создания стоимости, ресурсам, обеспечивающим конкурентоспособность, ключевым компетенциям и навыкам. Продуктовая фирма создает потребительскую ценность, оптимизируя всю последовательность видов профессиональной деятельности в цепочке создания стоимости от добычи ресурсов до продажи продукта конечному потребителю. Поэтому продуктовая фирма называется еще фирмой-цепочкой, фирмой-трубой, фирмой-трубопроводом. Такая фирма ищет добавленную стоимость в вертикальной интеграции (рис. 1).

Платформенное мышление использует другой способ создания ценности. Фирма — торговая площадка создает ценность с обоих концов цепочки: и со стороны конечных потребителей, и со стороны производителей рыночного предложения (рис. 1). При этом стоимость создается самой сетью, обеспечивающей соединение представителей двух сторон, и сетевым эффектом. В связи с этим существует мнение, что тор-

говая площадка сама по себе не создает стоимости, а лишь присваивает стоимость, созданную участниками сети. Но новую ценность, мультиплицированную сетевым эффектом, создает сетевое платформенное объединение всех пользователей.

Продуктовая фирма обязана повышать свою операционную эффективность и совершенствовать навыки выстраивания эффективных бизнес-процессов. Платформенная фирма полностью автоматизирует или выводит вовне всю операционную деятельность, сокращая до минимума операционные издержки. Она совершенствует свою способность упрощать внешние контакты. Платформенная фирма добивается того, чтобы в ее сети присутствовали самые лучшие фирмы — операторы бизнес-процессов. Ключевым навыком для платформенного бизнеса является умение убеждать компании и конечных пользователей пользоваться платформой, другими словами, умение создавать и поддерживать на платформе особую экосистему.

Конкурентоспособность продуктовой фирмы зависит от ее обладания редкими ресурсами, специфичными активами и исключительными правами. А для торговых площадок ключевыми ресурсами является сама сеть пользователей и совокупность ресурсов, которыми пользователи располагают. Для владельца платформы основные ресурсы конкурентоспособности — это информация, контакты и технологии, которые фирма может использовать



Рис. 1. Создание стоимости продуктовой фирмой и фирмой-платформой [14]

Fig. 1. Value creation in product-firm and platform-firm

для создания микрорынка. При этом происходит фундаментальный переход от концепции «владения» ресурсом к концепции «совместного пользования» им. Владение ресурсом и контроль за ним не являются больше фактором, обеспечивающим конкурентоспособность фирмы. Теперь важно, как фирма может координировать использование ресурсов, а для многосторонней платформы важно, как она координирует совместное использование всех ресурсов всеми пользователями сети.

Продуктовая фирма старается повысить ценность своего продукта для конечного потребителя, а платформенная фирма осуществляет переход от продукта к платформе и от платформы к экосистеме и старается повысить ценность всей экосистемы для всех участников [22].

Таким образом, многосторонние платформы конкурируют своими экосистемами, способностью обеспечить атмосферу общности, доверия и творчества, обеспечить учет генерируемых пользователями данных и их использование для предоставления лучшего пользовательского опыта (*Customer Experience*) и др.

Многосторонняя платформа — это бизнес-модель, сводящаяся к большому набору стратегических правил, обязательных к выполнению любой фирмой, в том числе представителями традиционных отраслей промышленности.

Каждая фирма — трубопровод, объединяющая в своих границах несколько звеньев одной вертикальной цепочки стоимости, должна попробовать себя в роли провайдера платформы, чтобы остаться конкурентоспособной в XXI в. Иначе платформенная бизнес-модель все равно пристроится к вашей цепочке ценности через новичков из неожиданных, не родственных отраслей.

Изменение бизнес-модели от продуктовой к платформенной, как и абсолютное просветление, может быть постепенным, а может произойти внезапным скачком. Если фирмы рискуют потерять контроль над сво-

им предложением, рекомендуется осуществлять медленный переход через гибридную стратегию, ориентированную на создание новой стоимости, и выгоды для всех сторон — стратегию «продуктовой платформы».

При бизнес-модели, основанной на продукте, компания создает разные продукты для различных потребностей конкретных клиентов и получает прибыль, продавая произведенное ею. При бизнес-модели платформы фирма занимается главным образом посреднической деятельностью: связывает пользователей с третьими сторонами и зарабатывает, взимая плату за доступ к платформе. Эта модель нацелена не на удовлетворение конкретных потребностей клиентов, а на стимулирование их массового присутствия на платформе и максимального взаимодействия с третьими сторонами. Гибрид этих двух бизнес-моделей позволяет при переходе от продукта к платформе удерживать клиентов, высоко ценящих продукцию компании, и допускать до них комплементоров, чтобы клиенты стали пользоваться предложением дополнителей [3].

Использующие платформенную бизнес-модель фирмы быстро приходят на отраслевые рынки традиционных фирм, ориентированных на разработку продукта под существующего потребителя, и, реализуя стратегию отраслевого подрыва, меняют границы и состав рынка, правила конкуренции на нем, создавая добавочную стоимость от более эффективного взаимодействия сети продавцов и сети покупателей.

Если фирма — старожил в своей отрасли сталкивается с угрозой входа платформы-новичка, она должна четко понимать, что с платформой не получится конкурировать традиционной тактикой препятствования входу новичка. Весь известный инструментарий реализации конкурентных стратегий, ранее успешно применяемый продуктовой фирмой, против платформы бесполезен.

Если традиционные продуктовые фирмы используют Интернет как канал дистрибуции, то платформы используют его для со-

здания совершенно новых бизнес-моделей. У платформ Интернет применяется как механизм координации действий участников платформы, а также служит инфраструктурой для разработки дополнений. Платформенные компании используют экосистемы внешних разработчиков для создания ценности по-новому, при этом границы фирмы стираются или выворачиваются наизнанку.

Цифровая платформа в сравнении с продуктовой фирмой обладает устойчивым конкурентным преимуществом в приближающихся к нулю предельных издержках производства и маркетинга. Платформа специально создается не привязанной к конкретным активам и ресурсам, чтобы иметь способность быстрого масштабирования, которая еще больше усиливается положительными сетевыми эффектами.

Используя сетевой эффект, платформа может построить открытую цифровую экосистему, охватывающую тысячи удаленных друг от друга участников. Такая экосистема может быть большего размера, чем любая продуктовая фирма, и может обеспечивать доступ к ресурсам, большим, чем ресурсы, находящиеся в оперативном управлении у любой традиционной компании. В итоге ценность, созданная в такой экосистеме, может быть намного больше, чем ценность, созданная в сопоставимой традиционной организации. Поэтому фирмы, продолжающие конкурировать на основе внутрифирменных ресурсов, морально не готовы к конкуренции с платформами.

Таким образом, обычный бизнес, заинтересованный в продажах, будет продавать через эту платформу или потеряет часть своей рыночной доли. В любом случае платформенный бизнес доминирует над традиционным, и если компания — электронная платформа заходит на рынок, где конкурируют фирмы традиционных бизнес-моделей, платформа всегда выигрывает. Для того, чтобы противостоять платформам, старожилы рынка должны полностью перестроить свои бизнес-модели.

От конкуренции к кооперации

Тем не менее в диспозиции «продукт — платформа» невозможно полностью раскрыть место платформенной стратегии в системе конкурентных действий фирмы, а также взаимодействие платформы с отраслью и с конкурентной средой. Для того, чтобы четко охарактеризовать это место и взаимодействие, далее предлагается использовать концепцию «формирующей стратегии» (*shaping strategy*). Наиболее развернутым считается описание формирующей стратегии, которое предложили Джон Хейгел, Джон Сили Браун и Лэнг Дэвидсон [16]. Хотя до публикации их статьи многие исследователи уже заложили основу для понимания формирующей стратегии, обосновав переход от конкуренции к сочетанию соперничества и кооперации.

Характеристика степени соперничества/кооперации в действиях, реализующих формирующую стратегию, является ключевой и принципиальной для определения места формирующей стратегии в системе конкурентных действий цифровой многосторонней платформы. И в этом контексте формирующая стратегия сильно отличается от остальных стратегий положительной мотивацией и позитивными стимулами.

Например, новая отрасль и новый рынок могут быть созданы с помощью стратегии подрывных инноваций. Но в отличие от конкурентной мотивации подрывных инноваций, направленных на вытеснение с рынка фирм-старожилов, формирующая стратегия в основе имеет предложение стратегической кооперации и отказ от продуктовой конкуренции в отдельном рыночном сегменте. Формирующая стратегия реализуется, когда фирмы, корпоративно независимые друг от друга, добровольно объединяются и создают экосистему инноваторов, обеспечивающую новую форму существования отрасли.

Такой переворот в предпринимательском мышлении от соперничества к сотрудниче-

ству стал возможен благодаря быстрому развитию инфраструктурных технологий, трансформировавших восприятие фирмами друг друга. Для того, чтобы осознать и описать эту трансформацию конкурентного поведения фирм, лучше всего подходили аналогии из экологии, биологии и зоологии, откуда заимствован и термин «экосистема» — система независимых компаний, развивающихся совместно. В экологии используется термин «симбиоз» — взаимовыгодные отношения между организмами, на основе которого стала развиваться идея одновременной кооперации и соперничества фирмы с другими участниками рынка.

В начале 1990-х годов развитие новых технологий сделало возможным межфирменное взаимодействие со значительным снижением затрат на бизнес-операции. Тогда множество высокотехнологичных фирм стали использовать измененные, деконструированные бизнес-модели. При этом получалось так, что одна фирма могла выполнять функции провайдера инфраструктуры и организатора деятельности других фирм. Позже были опубликованы работы теоретиков менеджмента, ставшие ключевыми для понимания концепции бизнес-экосистемы: Джеймс Мур с наступлением «века бизнес-экосистем» провозгласил «смерть конкуренции» [20]; Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф описали идею *конкурентного сотрудничества* — *коокуренции* [1]; Марко Янсити и Рой Левиен для понимания динамики развития бизнес-экосистем предложили концепцию «краеугольного преимущества» (*Keystone Advantage*) [18].

В частности, Бранденбургер и Нейлбафф развили теорию игр, которая в отличие от экономической теории рассматривает любое устойчивое межфирменное отношение как результат компромисса между сотрудничеством и соперничеством. В теории игр сформировалось понимание кооперативных стратегий игроков и двойственности кооперативно-конкурентных отношений между компаниями, что и было

отражено в концепции «коокуренции» [1]. Бранденбургер и Нейлбафф отметили, что в конкурентной среде комплементоры играют не менее важную роль, чем остальные субъекты конкурентного окружения. С учетом конкурентной фигуры комплементора Бранденбургер и Нейлбафф из «цепочки создания ценности» построили «сеть создания стоимости» (*value net*) [1].

Если в фирме-трубопроводе ценность движется по цепочке в направлении потребителя, то в сетевой структуре ценность создается и перераспределяется в разных направлениях. Например, СМИ может брать деньги и с читателя, и с писателя, и с рекламодателя. Платформа создает место, где комплементоры и пользователи своими взаимодействиями создают ценность для всех сторон платформы, в том числе за счет снижения транзакционных издержек. В «сети создания ценности» добавленная стоимость создается кооперацией независимых участников экосистемы открытых инноваций. При этом присвоение (перераспределение) созданной сторонами платформы стоимости осуществляется через конкуренцию тех же субъектов.

Стратегия многосторонних платформ — формирующая стратегия

Формирующая стратегия — это стратегия создания новой формы отрасли, попытка широкого переопределения условий конкуренции в рыночном секторе с помощью притягательной позитивной концепции получения выгоды всеми, кто примет новые условия.

В более общем смысле формирующей стратегией иногда называют любые стратегии, создающие новые границы рынков и отраслей. Так, крупные корпорации способны формировать рынки через слияния и поглощения. Новые границы рынков создаются также стратегиями голубых океанов и стратегиями подрывных инноваций.

Но далее будет использоваться узкое понимание формирующей стратегии — только отдельный способ формирования нового рынка за счет положительных стимулов: массовое привлечение участников благодаря обещанию выгоды в масштабной экосистеме инноваторов за счет разделения рисков, обмена опытом, снижения издержек и др.

В определенный момент у фирмы может появиться необыкновенная возможность создать или преобразовать отрасль на раннем этапе ее формирования, когда еще нет установленных правил. Если отрасль станет большой, то у компании, которая ее сформировала, появится шанс занять выгодное положение. Невозможно создать целую отрасль в одиночку, поэтому неизбежно сотрудничество с теми, кто сможет взять на себя часть рисков, инвестировать дополнительные ресурсы и ускорить создание нового рынка. Компания, выбирающая стратегию формирования, действует в трудно прогнозируемых условиях, поскольку отрасль находится лишь на стадии зарождения, а организация должна оказывать влияние на многочисленные заинтересованные стороны, участвующие в процессе, но при этом не может их контролировать. Для успеха в такой очень пластичной, но непредсказуемой среде фирмы привлекают другие заинтересованные стороны для выработки общего видения и создают платформу, с помощью которой могут организовывать процесс совместной работы, а затем развивают эту платформу и экосистему, наращивая масштаб и сохраняя ее гибкость. Но при этом невозможно предугадать динамику новой отрасли — она будет развиваться эволюционно [6].

При успешной реализации стратегии формирования можно получить невероятное преимущество. Создавая новый рынок, группа фирм или заинтересованных лиц во главе с формирующей компанией могут получить несоизмеримо большие выгоды по сравнению с теми, кто придет на него позже. Одновременные усилия различных участников экосистемы позволяют ускорить внедрение

инноваций и снизить издержки и риски для каждого участника. За счет этого система быстро развивается и легко адаптируется к изменениям. Кроме того, бизнес-экосистемы могут быть очень выгодны благодаря сетевому эффекту и зависимости поставщиков. Также не следует забывать о том, что зачастую на каком-либо рынке может быть лишь один организатор и экосистема.

Формирующие стратегии представляют особую ценность для отраслей с большим количеством потенциальных участников и неопределенными перспективами развития, причина которых часто заключается в новых технологиях и государственной политике. Перед теми, кто стремится инициировать формирование рынка, стоит задача перестроить его, реструктурировать соотношение предполагаемых рисков и потенциальной выгоды. Правильная реализация такого подхода мотивирует большое количество участников на значительные инвестиции и совершение решительных действий. Кроме того, формирователь обеспечивает фокус и стимулы, необходимые для начала распределенного новаторства, когда тысячи специализированных участников, которые хотят использовать новые возможности, экспериментальным путем пытаются удовлетворить новые потребности покупателя. В то время как некоторые стратегии основаны на участии отдельных компаний, цель формирующей стратегии — обеспечить стимулы и возможности для распределенного широкомасштабного новаторства в новой экосистеме [16].

Экосистемы цепочки и платформы

Необходимо понимать разницу между традиционными и платформенными бизнес-экосистемами. Формирующая стратегия через формирующую платформу создает бизнес-экосистему, отличающуюся от той классической экосистемы, которая создается вдоль цепочки добавленной стоимости поставщиками ресурсов и комплектующих, дистрибуторами и другими соучастниками цепочки.

Во-первых, у экосистемы формирующей стратегии значительно больше масштаб участников. Экосистема вокруг одной цепочки стоимости насчитывает десятки участников. Стратегия формирования экосистемы привлекает тысячи и даже сотни тысяч участников. Сколько видеоблогеров снимают видео для *Youtube*, сколько людей редактируют статьи в *Wikipedia*? По состоянию на 2013 г. только в США разработчиков приложений под операционную систему *iOS* (без учета разработчиков под *Mac*) было зарегистрировано более 275 тыс. [13]. Это независимые субъекты, добровольно взявшие на себя обязательства соблюдать правила формирователя для обеспечения совместимости и комплементарности их усилий.

Во-вторых, экосистема формирующей стратегии соединяется с другими экосистемами. Все они сосредоточены на взаимодействии благодаря ясному долгосрочному формирующему взгляду, который определяет отрасль или рыночную структуру как сильно отличающуюся от существующих. При этом рыночные возможности в бизнес-экосистеме формирующей стратегии создаются не только для инициатора, но и для остальных участников.

В-третьих, экосистема формирующей стратегии характеризуется значительным разнообразием участников. Она расцветает на платформе, которая вместо того, чтобы сталкивать отдельных участников друг с другом, дает возможность сосуществования разнообразных ниш. Это побуждает участников дифференцироваться от других участников и специализироваться в тех областях, где они имеют лучшие компетенции и большой опыт.

В-четвертых, эти экосистемы создают стимулы для распространения инноваций среди участников в смысле концепции открытых инноваций. Формирующие стратегии побуждают тысячи участников к активному внедрению инноваций в конкретных областях, а также к тому, чтобы помогать третьим лицам интегрировать эти инновации в свои процессы,

чтобы в конечном итоге переформатировать более широкие рынки или отрасли.

Рассмотрим пример экосистемы мобильных телефонов. Потребителям гораздо больше нравятся операционные системы *Android* и *iOS*, потому что еще на начальном этапе развития сектора смартфонов *Google* и *Apple* пригласили сторонних разработчиков приложений к сотрудничеству на своих платформах на основе взаимовыгодных контрактов. При этом другим крупным компаниям, таким как *Nokia*, мешала унаследованная архитектура программного обеспечения. До появления *Android* и *iOS* большинство ведущих производителей мобильных телефонов использовали платформу *Symbian*. Но отсутствие у нее архитектурной гибкости и необходимой инфраструктуры не позволяло быстро создать большой ассортимент приложений. Магазин *App Store* компании *Apple*, напротив, стал витриной новейших разработок (включая *Angry Birds* и *Candy Crush*), предлагаемых различными игроками. Бывший генеральный директор *Nokia* Стивен Элоп, размышляя о динамике конкуренции, отметил: «Наши конкуренты завоевывают долю на рынке не с помощью устройств — они делают это благодаря экосистеме в целом».

Мартин Ривз, Кнут Хаанес и Джанменджая Синха, авторы книги «Вашей стратегии нужна стратегия», описывают место формирующей стратегии или «стратегии формирования» в стратегической палитре относительно критериев непредсказуемости и пластичности окружающей среды: стратегия по сути — это способ решения задач, а значит, выбор оптимальной стратегии зависит от стоящих перед бизнесом конкретных задач, а также среды, в которой он работает. Вам необходимо проанализировать среду и затем выбрать и реализовать наиболее целесообразную стратегию. Но как оценить условия ведения бизнеса, выбрать оптимальную стратегию и определить успешный план действий? Существует три параметра, характеризующие бизнес-среду: предсказуемость (можете ли вы ее прогно-

зировать), пластичность (можете ли вы ее самостоятельно или в сотрудничестве с другими компаниями формировать) и агрессивность (можете ли вы в ней выжить). Объединение этих параметров в матрицу позволяет выявить пять разных типов бизнес-среды. Каждая из них требует определенной стратегии (рис. 2). Каждому архетипу, или краске в палитре стратегий, соответствует своя среда. В предсказуемой классической среде можно использовать стратегии позиционирования: они основаны на преимуществе, обеспечиваемом благодаря масштабу, дифференциации или навыкам компании, и формируются путем комплексного анализа и планирования. Адаптивная среда требует непрерывного экспериментирования: в условиях быстрых изменений и непредсказуемости планирование становится неэффективным. В среде, благоприятствующей визионерам, компании добиваются успеха, когда становятся первопроходцами на новом рынке или совершают прорыв на существующем. В формируемой среде фирмы могут совместно формировать отрасль в своих интересах, управляя деятельностью других заинтересованных сторон. Наконец, в агрессивных условиях, требующих восстановления, компании необходимо сначала сохранить и высвободить ресурсы для поддер-

жания жизнеспособности, а затем выбрать один из других четырех типов стратегии, чтобы возобновить рост и обеспечить долгосрочное процветание [6].

В традиционных отраслях хозяйства предсказуемая, но непластичная конкурентная среда требовала от компании реализации классических конкурентных стратегий по М. Портеру с опорой на эффект экономии на масштабе и с использованием ограниченных ключевых ресурсов. В традиционных индустриях медленные темпы смены технологий, в этом случае большое тактическое значение приобретает напряжение в самой цепочке стоимости с поставщиками и покупателями, а также влияние альтернативных цепочек стоимости в отрасли и за ее пределами у заменителей.

Позже Рита Гюнтер Макграт развенчала миф об устойчивом конкурентном преимуществе и призвала фирмы отказаться от классических стратегий обеспечения конкурентного преимущества в пользу адаптивной стратегии [4], которая применяется в непредсказуемой и непластичной среде (рис. 2).

Согласно распространенному мнению, лучшей стратегией в эпоху отсутствия определенности является адаптация. Из этого следует, что руководство добьется успеха,

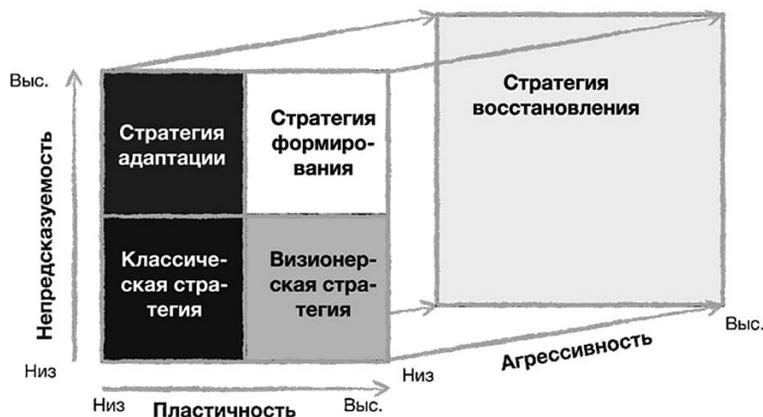


Рис. 2. Формирующая стратегия в стратегической палитре [6]

Fig. 2. Shaping strategy in the strategic palette

если сумеет распознавать происходящие вокруг изменения и вовремя на них реагировать. Однако при всех своих достоинствах адаптация упускает наиболее благоприятную возможность: можно сформировать не просто собственное конкурентное поведение, а глобальную экосистему, чтобы изменить отрасль и рынок [16].

Компании, выбирающие стратегию формирования, работают в непредсказуемой среде, поэтому данный подход имеет схожие характеристики со стратегией адаптации: невозможно предугадать динамику новой, эволюционирующей отрасли.

В отличие от адаптационной стратегии, применяемой в неизменяемой действиями фирмы среде, формирующая стратегия дает возможность отдельной фирме своими предпринимательскими действиями изменить бизнес-среду, даже в условиях высокой неопределенности и непредсказуемости. Как и при визионерском подходе, фирмы, использующие стратегию формирования, исходят из того, что бизнес-среда пластична. Поэтому они стремятся использовать возможность для создания и преобразования отрасли, чтобы решить новую задачу или найти лучший способ решения существующей задачи. Фирмы, выбирающие стратегию формирования, создают новый рынок в сотрудничестве с другими игроками. Многие фирмы претендуют на роль единственного формирователя. Но из-за отсутствия достаточных ресурсов и возможностей они не могут стать центральным игроком в процессе преобразования отрасли и, как следствие, получить несоизмеримо большие выгоды по сравнению с другими игроками [6].

Структура отрасли или стратегия фирмы

Какие индикаторы могут свидетельствовать о том, что бизнес-среда непредсказуема и пластична? На непредсказуемость могут указывать такие факторы, как ограниченная точность прогнозов и изменчивость

рыночной капитализации, доходов или конкурентных позиций. Пластичность среды характеризуется такими параметрами, как ограниченный или уменьшающийся доход от масштаба, высокие темпы роста, отсутствие доминирующих игроков и только появляющееся или часто меняющееся регулирование. Условия, благоприятные для формирования отрасли, складываются благодаря высоким темпам технического прогресса, глобальной подключенности, либерализации торговли и изменениям демографической ситуации — все это формирует новые потребности покупателей. Однако внешняя среда не единственный фактор, который следует учитывать при оценке целесообразности стратегии формирования. Большое значение также имеют правильный выбор времени и организаторские способности. Для успешной реализации стратегии формирования необходимо определить переломный момент на раннем этапе развития нового рынка или на стадии кардинальных преобразований на существующем рынке. Кроме того, фирма должна быть достаточно влиятельной, чтобы привлечь в свою экосистему перспективные заинтересованные стороны. Из-за недостатка влияния многие компании не способны стать лидерами. Это частично объясняет, почему стратегии формирования удается успешно реализовать гораздо реже, чем другие. Фирма может приобрести достаточное влияние, если, например, сумеет стать центром экосистемы благодаря подрывным инновациям, как это произошло с компанией *Apple* после создания платформы *iTunes*. Есть и другие способы добиться влияния: *Nova Nordisk* на китайском рынке удалось опереться на знания и эффект масштаба, *Facebook* стала основной платформой взаимодействия, компания *Li & Fung* стала организатором сети поставок и единой точкой входа для фрагментированной группы покупателей и поставщиков. Компания, не обладающая достаточным влиянием, не может использовать стратегию формирования, но у нее есть возмож-

ность стать одним из участников экосистемы. Такое участие во многих случаях приводит к созданию вполне выгодного бизнеса, при этом, как правило, используется классическая стратегия или стратегия адаптации. *Zynga*, *Playfish* и *Playdom*, например, создали многомиллионные бизнесы, став разработчиками приложений для платформы *Facebook* [6].

Далее важно указать на принципиальную разницу между классической и адаптационной стратегиями, с одной стороны, и формирующей и визионерской стратегиями, с другой стороны. На заре науки стратегического менеджмента велся научный спор о том, что сильнее: стратегии фирмы или структура отрасли. Родоначальники теории отраслевых рынков предлагали известную концепцию «структура — поведение — результат», одной из базовых идей которой был приоритет отраслевой структуры над стратегическим поведением фирмы — структура существующей отрасли определяла стратегический выбор конкурирующих на отраслевом рынке фирм. Следовательно, отраслевая структура считалась независимой от поведения фирм. Напротив, структура и особенности отраслевого хозяйствования воспринимались экзогенными факторами разработки конкурентной стратегии фирмы. Так, концепция пяти сил конкуренции М. Портера и предложенные им же базовые конкурентные стратегии полностью полагаются на существующую в отрасли структуру и отраслевую специфику распределения стоимости как на факторы неизменные и определяющие поведение фирм [5].

Позже с развитием теории отраслевых рынков и теории стратегического менеджмента стало ясно, что между отраслевой структурой и стратегическим поведением фирм есть и прямая, и обратная связь. Отраслевая структура влияет на стратегические решения фирм, а реализация фирмами своих конкурентных стратегий меняет отраслевую и рыночную структуру. Окружающая фирму отраслевая бизнес-среда стала

признаваться более пластичной, и роль отдельных стратегических конкурентных действий фирмы для всей отрасли более значимой. Как следствие возникли описания стратегий нового типа. Стратегия голубых океанов и стратегия подрывных инноваций описывали поведение фирм, которые на основе анализа конкуренции на существующем рынке своими действиями вносили изменения в отраслевой консенсус, создавали новый рыночный спрос, изменяли границы функционирующей отрасли. Формирующая стратегия идет еще дальше. Она формирует бизнес-экосистему, создающую заново целую отрасль.

Три стратегии

Стратегия подрывных инноваций, стратегия голубого океана и формирующая стратегия отличаются друг от друга, но при этом предлагают подходы, которые сочетаются и взаимодополняют друг друга.

Стратегия подрывных инноваций описывает движимые технологической революцией действия новичка, конкурирующего со старожилами отрасли. Инноватор реализует более конкурентную бизнес-модель, а также развивает технологию, обеспечивающую клиенту улучшающееся сочетание «цена — качество». Так инноватор привлекает больше платежеспособного спроса и осуществляет подрыв традиционной отрасли. Подрывные инновации создают новую отрасль на руинах старой. При этом стратегическое намерение новичка имеет ярко выраженный конкурентный характер.

Стратегия голубого океана базируется на школе стратегического мышления, в которой фирма — старожил отрасли, стараясь избежать конкуренции на своем рынке, делает ее незначительной. Фирма открывает новые рыночные пространства, находит новый неудовлетворенный спрос, фокусируясь на предоставлении потребителю ценности, которую на рынке никто в настоящее время эффективно не предлагает. В отря-

сли происходит расширение границ и сдвиг параметров создаваемой ценности — такая инновация ценности позволяет при меньших издержках предлагать клиенту больше полезности и в ответ встречать большую готовность потребителя платить [16]. Чтобы открыть голубой океан, фирма должна прорваться сквозь завесы современного стратегического мышления, чрезмерно сфокусированного на конкуренции в пространстве отраслевого бенчмаркинга. Вместо сопоставления с конкурентами, фирма должна сосредоточиться на потребностях клиентов и новых возможностях создания стоимости. Стратегия голубого океана не обязательно связана с технологическими инновациями, но часто содержит новизну в соединении технологий с ценностью покупателя. Она реализует уникальное изменение бизнес-модели и поэтому не может быть легко имитирована конкурентами. Участники рынка, скорее всего, ответят укреплением существующей бизнес-модели на обновленном рынке.

Формирующую стратегию можно считать коллективным ответом представителей трансформирующейся отрасли на стратегию подрывных инноваций. Все три стратегии объединяет проактивный подход к отраслевому взаимодействию и использование огромных возможностей инновационных технологий для реконфигурации системы создания ценности. Каждая из этих стратегий приведет компанию к изменению своей бизнес-модели и созданию нового рынка. И каждая из них требует от специалиста по стратегиям ментального в системе своих убеждений сдвига парадигмы от «стратегии, следующей за отраслевой структурой» к «стратегии, формирующей отраслевую структуру».

Принципиальным отличием формирующей стратегии от двух других стратегий является кооперативный характер межфирменного взаимодействия — не противодействие, а содействие. Формирующая стратегия ориентирована не на разрушение традиционной отрасли и не на открытие но-

вого рынка, а на создание бизнес-экосистемы, выгодной всему рыночному окружению.

Apple

Примером успешного сочетания этих стратегий является деятельность *Apple* по разработке и продвижению *Iphone* с *AppStore*. В 2007 году на рынке мобильных телефонов 99% занимала семерка компаний: *Nokia*, *Samsung*, *Sony Ericsson*, *Motorola*, *LG*, *RIM*, *HTC*. Рынок мобильной телефонии тогда представлялся всем устойчивым и сверхзащищенным, потому что старожилы отрасли умело использовали все известные инструменты традиционных конкурентных стратегий: высокие барьеры входа на рынок, эффект экономии от масштаба массового производства, известные мировые бренды, нормативно-правовую защиту, глобальные каналы продаж и лучшую логистику. В 2013 году (через 6 лет) шесть из семи производителей мобильных телефонов имели нулевую или отрицательную прибыль, а 92% рынка принадлежали новичку.

В русле стратегии подрывных инноваций *Apple* добилась технологической возможности объединения в одном устройстве *Iphone* функционала аудио- и видеоплееров, мобильного телефона и интернет-коммуникатора. Так был сделан подрыв под отрасли камер, камкодеров, коммуникаторов, радиоприемников, плееров и других устройств.

Apple в русле стратегии голубого океана применила в *Iphone* технологию мультитач, внедрила «революционный пользовательский интерфейс» и переместила фокус с технологических достижений на предоставление пользовательского опыта, тем самым изменив отраслевую парадигму создания потребительской ценности.

В русле формирующей стратегии *Apple* через магазин мобильных приложений *AppStore* запустила многостороннюю платформу, на которой выросла инновационная экосистема разработчиков мобильных приложений, генерирующих ценность под операционную систему *iOs*. *Apple* за-

пустила *App Store* — магазин приложений для *iOS* в 2008 г. По некоторым подсчетам, к 2015 г. *App Store* развил экосистему в почти 380 тыс. разработчиков, которые создали 1,5 млн приложений, скачанных более 100 млрд раз и сгенерировавших поток доходов в 33 млрд долл. к концу 2015 г. [21]. Опираясь на известное между разработчиками и *Apple* разделение стоимости 70/30 предполагается, что *App Store* уже принес компании 10 млрд долл. дохода [14 с. 42].

Данная ситуация может показаться запутанной. Стратегией голубых океанов Джобс предлагает лучший пользовательский опыт, а формирующей стратегией он доверяет сообществу проектировать пользовательский опыт. Как это сочетается?

Дэвид Йоффи и Майкл Кусумано убедительно описывают эту трансформацию следующим образом. Джобс был классический «человек продукта». Он полагал, что лучший способ завоевать клиента — сделать первоклассный продукт, а лучший способ сделать первоклассный продукт — неусыпно контролировать качество и дизайн. Джобс всегда гордился абсолютной самодостаточностью *Apple*: «Мы единственная компания, которая полностью производит свои устройства: хард, софт, операционную систему. На нас лежит вся ответственность за то, что получает потребитель. Мы делаем то, что не умеют другие». Джобс уверял, что отказ от полного контроля неизбежно приведет к потерям в качестве: «Когда ты буквально одержим идеей качества, тебе хочется полного единства, хочется самому производить и хард, и софт, и контент. Если ты решил прорваться на принципиально новый уровень, это можно сделать только самостоятельно. Привлечешь хард или софт со стороны — и частью замысла придется пожертвовать».

Apple постоянно выпускала дополнительные приложения, потому что Джобсом прежде всего руководило желание контролировать опыт пользователя. Продажи и прибыли интересовали его во вторую очередь. Со временем Джобс научился полагаться

на сторонних разработчиков в вопросах производства, а также создания приложений и развития контента. Но если он полагал, что некое приложение определит все впечатление от продукта, то всегда требовал, чтобы его написали в *Apple*. Когда в продажу поступил *iPhone*, Джобс приложил к нему несколько оригинальных дополнений, например, программу *Weather App*, чтобы подогреть пользовательский интерес. В 2010 году при выпуске *iPad* Джобс не стал дожидаться, пока сторонние программисты напишут основной софт. *App Store* начал продавать собственные разработки *Apple*: программы *Pages*, *Numbers* и *Keynotes* — всего по 10 долл. за каждую, тогда как *Microsoft* назначила цену в 100 долл. за *Word* или *Excel* для ПК. Последовательная установка низких цен на приложения — или даже их бесплатная раздача — была основой стратегии платформ в понимании Джобса. Он сознавал, что у рынков-платформ есть разные «аспекты» и всегда можно выбрать, на чем именно зарабатывать деньги. Джобс предпочел получать основной доход от «механической части», используя дешевые, легкодоступные приложения как двигатель спроса на компьютеры и бытовую электронику *Apple*. Эта стратегия успешно работала несколько лет, хотя высокие цены на продукцию ограничивали долю компании на рынке, и удерживать их на прежнем уровне становилось все труднее: конкуренты копировали разработки *Apple* в сфере харда (да и софта тоже) [2, с. 136].

Роли и функции в формирующей стратегии

Фирму, которая реализует формирующую стратегию, называют формирователь (*shaper*), или инициатор, организатор, оркестратор — он же владелец платформы.

Фирмы, привлекаемые формирователем к соучастию в создании новых правил функционирования отрасли, обобщенно называются участниками.

Роль формирователя подходит не каждой компании. Для успешной реализации формирующей стратегии требуется правильный настрой, прогрессивный тип мышления, терпимость к риску, широкий совет директоров и высокие управленческие способности топ-менеджеров.

Если компания осознает, что не может стать формирователем, понимание ею формирующих стратегий все равно полезно, чтобы уточнить, какие формирующие стратегии на сегодняшний день реализуются в ее отрасли и в какой из них можно соучаствовать. Чтобы примкнуть к чужой формирующей стратегии и таким образом стать участником, компания должна оценить относительную силу тех формирователей, которых участник может поддержать.

В зависимости от времени примыкания и количества формирующих стратегий каждый участник играет одну из нескольких ролей:

1. Влиятель (*Influencer*) — это компания, примкнувшая к формирователю на самом раннем этапе реализации формирующей стратегии и быстро ставшая одним из авторитетных участников. Влиятель, выбирая из нескольких конкурирующих платформ, всегда примыкает только к одной платформе и полностью посвящает себя ее развитию. Его действия (как и действия формирователя) являются важными сигналами для будущих участников и всей платформенной экосистемы. Поэтому для привлечения большего количества участников и скорейшего набора критической массы (после чего платформа становится отраслевым стандартом) формирователь на ранних этапах реализации формирующей стратегии заинтересован в привлечении исключительно авторитетных влиятелей.

Примерами являются *Bank of America* для *Visa*, *Zynga* для *Facebook*, любая знаменитость для *Twitter*. Благодаря раннему участию в реализации формирующей стратегии влиятель обладает сильной рыночной позицией перед формирователем и другими

участниками формирующей стратегии, создает больше добавленной стоимости для всей экосистемы, использует больше возможностей для наращивания своих мощностей и эффективного использования активов. При этом влиятель может угрожать формирователю пересмотром правил распределения совместно созданной ценности (с чем столкнулся, например, *Ebay* в лице крупных продавцов — поставщиков аукционных лотов).

Однако, посвятив себя только одной формирующей стратегии, влиятель разделяет с формирователем риски, а именно вероятность того, что в итоге поддерживаемая платформа не наберет критическую массу участников и не станет отраслевым стандартом.

2. Хеджер (осторожный участник) — это компания, которая хеджирует риски и примыкает к нескольким конкурирующим формирующим стратегиям и, функционируя как комплементор, разрабатывает свои товары/сервисы сразу для нескольких платформ. Таким образом, риск того, что отдельная платформа «не взлетит», хеджера не касается. Так, например, цифровой бизнес в России может одновременно использовать две рекламные платформы: и Яндекс. Директ, и *Google AdSense*. Но при этом хеджер может столкнуться с более высокими издержками, чем участник одной формирующей стратегии, так как ему придется приводить свои сервисы в соответствие с требованиями разных формирователей.

Сторонник (последователь, обычный участник) — это компания, примыкающая только к одной формирующей стратегии, но на поздних этапах ее реализации, что также снижает для нее риски того, что платформа не будет принята всей отраслью. Даже в том случае, если выбранная сторонником формирующая стратегия не наберет критическую массу участников, у него останется достаточно ресурсов, чтобы переключиться на альтернативную платформу.

Формирователь, влиятель, хеджер и сторонник — это не функции, а именно роли

Таблица 1. Роли и функции в экосистеме формирующей стратегии

Table 1. Roles and functions in shaping strategy business-ecosystem

Роль	Функция	Формирователь	Влиятель	Хеджер	Сторонник
Владелец		*	*		
Инвестор		*	*	*	*
Провайдер		*	*	*	*
Комплементор		*	*	*	*
Пользователь		*	*	*	*
Куратор		*	*	*	*

субъектов в формирующей стратегии. При этом субъекты могут исполнять разные функции при реализации формирующей стратегии и многосторонней платформы (комплементор, провайдер, инвестор) (табл. 1).

В описании формирующей стратегии роль формирователя отводится только одной фирме, так как инициатива исходит от кого-то одного, и только одна фирма должна контролировать платформенные технологии и правила участия в экосистеме.

В том случае, если формирующую стратегию собираются реализовать две независимые фирмы, каждая из них решает вопрос о технологической совместимости. Это происходит на первом этапе реализации формирующей стратегии — при описании формирующего взгляда. Или фирмы объединяются в одну сеть, или каждая образует свою экосистему, платформу, и в итоге они начинают конкурировать. Примером такой конкуренции являются «битвы форматов» за право стать отраслевым стандартом. Но при этом одно формирующее видение выражается в нескольких конкурирующих платформах.

На втором этапе реализации формирующей стратегии, когда нужно создать платформу, формирователь исполняет функции владельца платформы. Тогда же возникает функционал провайдера платформы, который может быть реализован как самим формирователем, так и третьими лицами — участниками, привлеченными формирователем на первом этапе. Провайдер обеспечивает работу инфраструктуры, необходимой

для реализации формирующей стратегии, а также иных отдельных функций поддержки платформы.

Исследования функционирования многосторонних платформ предлагают много примеров такой практики, когда роль владельца, инвестора или провайдера на себя берет не отдельная фирма, а сразу несколько компаний совместно: *Visa, Linux, Dvd* — это примеры успешной реализации формирующего видения с образованием совместной платформы. Таким образом, фирма, играющая роль формирователя, может разделить функции владельца и провайдера с первыми участниками.

Помимо этих функций для участника формирующей стратегии наиболее важной является функция комплементора, потому что между товаром (работой / услугой) участника и товаром (работой / услугой) формирователя возникают отношения дополнителей (товаров-комплементов). Лучше всего без применения научных терминов (кривой функции перекрестной эластичности) понятие комплементоров объясняют Нейлбафф и Брандербург. Противопоставляя соучастника и конкурента (создателя товара — дополнителя и создателя товара — заменителя), они предлагают простую формулу:

Ваши клиенты ценят ваш товар меньше, когда у них есть товар конкурента, чем когда у них его нет.

Ваши клиенты ценят ваш товар больше, когда у них есть товар комплементора, чем когда у них его нет.

Конкурент — это субъект, чей товар уменьшает для клиента ценность вашего товара.

Комплементор — это субъект, чей товар повышает для клиента ценность вашего товара.

Классическим примером является программное обеспечение и сами персональные компьютеры. «Более быстрые компьютеры стимулируют покупателей приобретать более мощное программное обеспечение, и наоборот. Например, эффективность *Windows 95* гораздо выше при работе на компьютере с процессором *Pentium*, чем с 486-м процессором. Так же процессор *Pentium* имеет большую ценность для компьютера с *Windows 95*, чем для компьютера с 486-м процессором» [1, с. 29–30]. В итоге операционная система от *Microsoft* и процессор от *Intel* образовали платформу *Wintel* для экосистемы персональных компьютеров, в которой *IBM* утратила свое конкурентное преимущество.

Именно эффект дополнений (наряду с сетевым эффектом) является основным механизмом создания ценности в платформенной экосистеме.

Элементы и этапы формирующей стратегии

Мартин Ривз, Кнут Хаанес и Джанменджа Синха отмечают, что, когда среда не поддается прогнозированию, но на нее можно влиять, появляется уникальная возможность формирования или преобразования всей отрасли на раннем этапе ее развития: до того как будут определены или переопределены правила игры. В таких условиях необходимо сотрудничать с другими, поскольку вы не сможете сформировать отрасль самостоятельно — вам потребуется, чтобы другие ее участники разделили с вами риск, вложили дополнительные ресурсы и создали новый рынок быстрее конкурентов. Таким образом, компания, выбирающая стратегию формирования, действует в труд-

но прогнозируемых условиях. Это обусловлено тем, что сама отрасль находится лишь на стадии зарождения, а организация должна оказывать влияние на многочисленные заинтересованные стороны, не имея при этом возможности полностью их контролировать. При стратегии формирования фирмы привлекают другие заинтересованные стороны для разработки общей картины будущего. В определенный момент времени они создают платформу, с помощью которой могут управлять процессом совместной работы. Затем они модифицируют эту платформу и связанную с ней экосистему заинтересованных сторон, наращивая ее масштаб и сохраняя ее пластичность и многообразие (рис. 3). Стратегии формирования сильно отличаются от классических стратегий, стратегий адаптации или визионерских стратегий — они связаны скорее с экосистемами, а не с отдельными предприятиями. Именно поэтому они строятся на основе сотрудничества и конкуренции одновременно [6].

Формирующая стратегия в конечном счете возникает в результате непрерывного повторения трех элементов: *привлечения, организации и развития экосистемы*. В связи с этим, в отличие от классической стратегии, не может быть четкого разделения между фазами разработки и реализации. Все три элемента должны быть неотъемлемой частью внутри- и межфирменных структур



Рис. 3. Этапы формирующей стратегии [6]

Fig. 3. Stages of shaping strategy

и механизмов. Разработка формирующей стратегии начинается с вовлечения внешних заинтересованных сторон в разработку формирующего видения развития отрасли. Затем формирователь организует и запускает платформу, объединяющую заинтересованные стороны и позволяющую создавать и извлекать стоимость из экосистемы. Наконец, формирователь действиями развивает платформу и экосистему, наращивая масштаб и обеспечивая гибкость в условиях меняющейся внешней среды [6].

Джон Хейгел, Джон Сили Браун и Лэнг Дэвидсон выделяют в формирующей стратегии три элемента [16]:

1. Формирующий взгляд (прогноз, видение).
2. Формирующая платформа.
3. Формирующие действия.

Эти элементы отражают этапы формирующей стратегии, которые преследуют одну цель — прямо или косвенно влиять на восприятие и позицию третьих лиц таким образом, чтобы привлечь критическую массу участников к взаимодействию в сетевой бизнес-экосистеме, что сделает платформу безальтернативным отраслевым стандартом (рис. 4).



Рис. 4. Структура формирующей стратегии [17]
Fig. 4. Structure of shaping strategy

Очевидно, что три элемента формирующей стратегии ключевые для реализации трех этапов формирующей стратегии. Формирующий взгляд является ключевым элементом реализации первого этапа формирующей стратегии — привлечения неограниченного числа соучастников для разных функций. В процессе реализации второго этапа формирующей стратегии — организации целевым предметом деятельности представляется формирующая платформа. Третий этап реализации формирующей стратегии — модификация или развитие платформы, где ключевой элемент — формирующие действия.

Первый элемент: формирующий взгляд

На первом этапе реализации формирующей стратегии необходимо изменить восприятие конъюнктуры отрасли и рынка потенциальными участниками, чтобы привлечь их и устремить их действия в определенном направлении. Для этого формирователь должен создать ясный и убедительный прогноз долгосрочных перспектив отрасли, привлекающий участников определенными материальными стимулами, понятным способом присвоения участниками созданной в экосистеме ценности. Формирующий взгляд всегда отличается от существующего отраслевого консенсуса, подвергает его сомнению, бросает ему вызов, так как он является прогнозным результатом убедительного анализа развития основных отраслевых факторов. Но после того, как формирующий взгляд начинают разделять и принимать третьи лица, он становится новым конвенциональным видением того, как отрасль будет выглядеть когда-то.

В этом формирующем видении будущей отрасли каждый сторонний участник должен осознавать свою выгоду от взаимодействия с формирователем. При этом чтобы снизить воспринимаемые риски соучастия, формирователь должен предлагать свой

взгляд на будущее рынка и отрасли не как просто «возможное», а как «неизбежное». Поэтому формирующий взгляд не может быть слишком детальным и предполагает будущее уточнение, оставляет пространство для экспериментов и инноваций участников. Но формирующий взгляд должен быть достаточно ясным для того, чтобы помочь третьим лицам в ближайшее время принять сложное решение о соучастии.

Эффективность стратегии формирования во многом обеспечивается за счет компетенций и ресурсов других влиятельных заинтересованных сторон. Именно поэтому на этапе разработки стратегии формирователь должен привлекать других участников. Необходимо сформировать общий формирующий взгляд, вычислить и привлечь самых перспективных влиятелей, понять и учесть их интересы и правильно выбрать момент для создания экосистемы. Формирующий взгляд определяет, каким образом предполагаемая экосистема сможет решать поставленные перед ней задачи значительно эффективнее, чем любой из ее участников, и как она будет стимулировать спрос, создавать экономическую инфраструктуру и по мере развития рынка устранять возможные ограничения, например, регуляторные барьеры. Такое видение должно учитывать интересы всех участников. Его разрабатывают либо совместно с заинтересованными сторонами, либо внутри компании-организатора. Чтобы привлечь заинтересованные стороны, видение должно предусматривать получение ими выгоды. Необходимо учитывать, что формирователь должен будет делиться ресурсами, не ожидая при этом немедленной отдачи. Но такое сотрудничество помогает укрепить доверие, репутацию и влияние, способные принести дивиденды в будущем. Формирователь должен рассматривать разработку формирующего взгляда как постоянный диалог с участниками своей экосистемы. Интересы других сторон априори могут быть неочевидны, к тому же они постоянно ме-

няются, поэтому такой диалог особенно важен [6].

Важно понимать отличие формирующего взгляда от стратегического видения. Стратегическое видение — более узкое понятие, потому что конвенционально оно означает только корпоративное видение, то есть описание направления развития только той корпорации, которая его формулирует. В отличие от стратегического корпоративного видения формирующий взгляд раскрывает перспективы развития всей отрасли и всего рынка, и в этом прогнозе предлагает вовлекаемым компаниям способ создания стоимости.

Формирующий взгляд должен соответствовать пяти признакам:

1. Перспектива долгосрочного развития всей отрасли и рынка с фокусом на неизбежные изменения.

2. Выявление привлекательных бизнес-возможностей для широкого круга участников.

3. Прямая связь новых возможностей создания стоимости с экономическим, культурным и технологическим факторами более широкого масштаба.

4. Достаточная обобщенность для возможности учета и включения неожиданных разработок, достаточная конкретность, чтобы направлять и фокусировать мышление руководителей третьих лиц, сталкивающихся с трудным выбором.

5. Упорное и постоянное распространение топ-менеджерами среди сотрудников и внешней аудитории.

С какими заинтересованными сторонами поддерживать сотрудничество? Чьи ресурсы или специалисты нужны? Если привлекательность платформы будет зависеть от разнообразия и динамичности предложения, потребуется широкая сеть. Если вы развиваете новый рынок, вам нужны ведущие специалисты, производители дополняющих продуктов, заказчики и иногда даже конкуренты (*GoogleMaps* — одно из самых популярных приложений в *AppleStore*).

Необходимо согласовать интересы всех сторон, участвующих в экосистеме, с целями самой экосистемы. Формирователь должен проанализировать, соответствуют ли интересы участвующих сторон задачам потенциальной экосистемы, какой вклад они могут внести и как могут повлиять на других игроков. Заинтересованы ли эти стороны в получении доступа к его клиентской базе, бренду или объектам интеллектуальной собственности? Хотят ли они использовать его преимущества масштаба или ресурсы? Наконец, ключевое значение имеет выбор правильного момента. Если вы начнете действовать слишком рано, рыночные условия могут быть еще недостаточно благоприятными и другие игроки не захотят присоединиться к вам. Если вы опоздаете, альтернативная платформа с другим организатором может набрать популярность и из-за возможного сетевого эффекта и привязки к поставщику вы уже не сможете наверстать упущенное [6].

Второй элемент: формирующая платформа

Второй составной частью формирующей стратегии является формирующая платформа, под которой Хейгел, Браун и Дэвидсон понимают четко определенный набор норм и стандартов, помогающих организовать и поддерживать деятельность большого количества участников. Формирующая платформа обеспечивает действие принципа рычага, что позволяет сторонним участникам сделать больше с меньшими затратами в период неопределенности. Обычно формирующие платформы предлагают одну или две формы рычага. Первая форма — это рычаг разработки, дающий технологическую возможность снизить объемы инвестиций, требуемые для создания продуктов или услуг. При этом ценность создается за счет снижения издержек инновационных разработок. Второй тип формирующей платформы предоставляет рычаг взаимодействия, который позволяет снизить затраты и уси-

лия, требующиеся от группы участников для координации их работы (ценность создается снижением транзакционных издержек). Хотя такая платформа может иметь и технологический элемент, ее принципиальное значение заключается в наборе стандартизированных норм и процедур, разработанных для облегчения взаимодействия. Иногда формирующая платформа может предлагать сразу и рычаг разработки, и рычаг взаимодействия [16].

В зависимости от того, какой рычаг лежит в основе создания добавленной стоимости в экосистеме, платформы разделяют на инновационные и транзакционные. Транзакционная платформа действует как канал (посредник), облегчая транзакции и обмен между разными сторонами рынка. Инновационная платформа служит технологической основой, на которой другие фирмы, слабо организованные в инновационную экосистему, разрабатывают комплементарные технологии, продукты и сервисы.

В обоих случаях основой возможности создания добавленной стоимости на платформе является обмен рыночной и инновационной информацией. Платформа действует как постоянный механизм обмена информацией. Информация упрощает взаимодействие между формирователем и комплементорами, облегчает их координацию, является инструментом обратной связи и поэтому стимулирует коллективное обучение всех участников экосистемы, что повышает ценности платформы. Чтобы обеспечить корректировку действий комплементоров с учетом рыночной ситуации (транзакционная) или технологических изменений (инновационная) на платформе, информация должна быть легко доступной и постоянно автоматически обновляться без вмешательства формирователя. Другими словами, платформа должна обеспечить укороченную петлю обратной связи (в идеале моментальную онлайн-реакцию).

Формирующая платформа дает мощный рычаг и формирователю, и участникам.

Они увеличивают свои функциональные возможности и уменьшают издержки — эти эффекты тем сильнее, чем больше становится участников. Поддерживая распределенное новаторство, платформа может собрать обширную экосистему с разнообразными нишами, что позволит фирмам специализироваться в наиболее близких им областях, а также избежать прямой конкуренции с остальными пользователями платформы. Подобная специализация обычно появляется на платформах, которые предлагают широкий диапазон функциональных возможностей, доступный большому количеству пользователей с крайне разнородными потребностями. Своему владельцу формирующая платформа помогает объединить потоки знаний, появляющиеся у участников в процессе взаимодействия с инициатором [16].

Таким образом, формирующая платформа должна соответствовать пяти признакам:

1. Обещание финансовой выгоды потенциальным участникам, в частности за счет снижения начальных затрат входа на рынок и приближения перспективы создания потока доходов.

2. Поддержка разнообразия и специализации участников и возможность создания стоимости во многих различных нишах.

3. Возможность масштабирования платформы — ее увеличения, связанного с ростом числа участников при отсутствии роста расходов формирователя.

4. Возрастающая доходность платформы с увеличением количества участников.

5. Постоянное развитие функциональных возможностей платформы для участников, обеспечивающее стимулы участников регулярно взаимодействовать с формирователем и делиться с ним своими знаниями и планами.

Для того, чтобы организовать сотрудничество большого числа разных и зачастую сменяющих друг друга игроков, необходимо создать и запустить в работу платформу, которая упростит взаимодействие и монетиза-

цию, привлечет заинтересованные стороны и предоставит компании-организатору возможность использовать свое влияние. Платформа должна обеспечивать прямое взаимодействие между участниками экосистемы либо между участниками и клиентами. Поэтому идеальная платформа позволяет заинтересованным сторонам сократить транзакционные издержки, а формирователю — расходы на управление. В противном случае создание крупных экосистем было бы невозможным из-за их сложности. Успешные платформы могут также обеспечивать участников обратной связью, что позволит им вносить коррективы в работу без прямых указаний со стороны формирователя. Наконец, хорошие платформы приобретают устойчивость за счет сетевого эффекта: заинтересованным сторонам становится невыгодно менять платформу, а конкурентам — создавать альтернативные экосистемы. Сколько человек готовы отказаться от привычных приложений и накопленных данных и перейти на конкурирующую экосистему смартфонов? В связи с этим платформы часто становятся (цифровыми) торговыми площадками, обеспечивающими взаимодействие при низких затратах и мгновенную обратную связь относительно ситуации на рынке [6].

Третий элемент: формирующие действия

Третьей составляющей формирующей стратегии являются сами действия формирователя по управлению платформой и развитию экосистемы. Действия формирователя важны на следующих этапах:

- вовлечение участников в разработку формирующего взгляда (не отпугнуть конкурентов);

- запуск и управление платформой;

- дальнейшее развитие экосистемы.

Постоянные опасения потенциальных участников относительно уверенности формирователя в своих силах могут сделать

беспольными самый привлекательный формирующий прогноз и самую надежную формирующую платформу. Небольшая компания — формирователь может получить доступ к необходимым активам через стратегическое сотрудничество с более крупными участниками отрасли — влиятелем.

Кроме того, участники опасаются роста конкуренции в их рыночных нишах. Развеять эти опасения формирующей компании помогут решительные действия и продуманное использование активов. Такие действия однозначно показывают намерения формирователя — делиться созданной на платформе ценностью.

Также компания *Intel*, чтобы не отпугнуть комплементоров, тянула всю компьютерную отрасль вперед, создавая *Usb*-формат для передачи информации и отдавая права на него, чтобы сделать отраслевым стандартом. *Intel* осуществляла деятельность, которую после назвали платформенным лидерством [15], но не из альтруизма к комплементорам, а с целью через их комплектующие донести создаваемую процессором (и растущую по закону Мура) мощность до потребителя.

Как показывает пример *Visa* и *AdSense*, для поддержания успешной формирующей стратегии требуются различные организационные нововведения. Чтобы предоставлять трудоемкие финансовые услуги в среде полной безопасности, *Visa* создала масштабируемую сеть из тысяч деловых партнеров. Экономическая сеть, созданная *AdSense*, намного свободнее, она опирается в основном на финансовые стимулы для привлечения рекламодателей и мобилизует сотни тысяч участников по всему миру. Высшее руководство должно понимать разнообразие существующих моделей экосистем, критериев их подбора и методик управления [16].

Формирователь может показать потенциальным участникам свою способность успешно реализовать формирующую стратегию:

1) если быстро достигнет критической массы участников;

2) начнет массовую мобилизацию участников;

3) будет продолжать формирующие инициативы.

При правильной реализации формирующая стратегия набирает критическую массу участников, что ведет к стремительно растущей доходности. Это сложный начальный этап, и многие попытки по формированию рынка на нем терпели неудачу. Для того, чтобы привлечь на свою платформу большое число участников, владелец платформы может инвестировать в привлечение клиента. Для этого часто большие деньги тратятся на призы, бонусы и реферальные программы. Классическим примером является система денежных переводов *PayPal*, которая в 1999–2000 гг. имела большой успех у инвесторов (только *Nokia* вложила в *PayPal* 4,5 млн долл.), но не имела клиентской базы. Для быстрого набора критической массы пользователей предприниматели, стоявшие во главе *PayPal*, придумали простое решение, как инвестиции могут дать положительный сетевой эффект — надо просто дать деньги людям. *PayPal* одной из первых стала предлагать пользователю 10 долл. за регистрацию и еще 10 долл. за рекомендацию регистрации другу (реферальная система). Так *PayPal* получила экспоненциальный рост пользователей стоимостью 20 долл. за каждого. Но экспоненциальный рост издержек не смущал *PayPal*, так как компания быстро обрела 100 млн. пользователей и добилась ежедневного роста 7–10%, что привлекло еще больше инвестиций [10].

Платформа (по сути) является сетевым благом. Формирователю важно не только добиться большого количества участников сети, но и стимулировать всех участников к большому количеству связей между ними. По закону Меткалфа полезность сети (платформы) растет для каждого участника по экспоненте, пропорционально квад-

рату числа участников, но это происходит при условии, что каждый участник доступен для любого другого участника сети. Участие в формирующей стратегии обеспечивает сетевую возможность связаться продавцу и покупателю, не более ценным является число установленных фактических контактов и связей внутри на платформе. Поэтому формирователь должен стимулировать все сообщество бизнес-экосистемы к тому, чтобы каждый участник устанавливал связи со всеми остальными. Формирователь должен разработать организационную структуру и методики управления, привлекающие и мобилизующие участников в массовом порядке. Само по себе множество участников платформы является только потенциалом для создания добавленной стоимости. Стоимость создается активным взаимодействием участников: посты в *Facebook*, поездки в *Uber*, поисковые запросы с просмотром рекламы в *Google* — это активные действия, отражающие сущность платформенного взаимодействия, и именно на их совершение формирователь должен стимулировать субъектов экосистемы. Таким образом, мобилизация формирователем участников происходит в направлениях увеличения числа связей и количества взаимодействий участников.

В настоящее время создать формирующий взгляд, организовать формирующую платформу и набрать критическую массу участников становится легче, чем раньше. Периоды устойчивого развития, являющиеся промежутками между отраслевыми подрывами, становятся все короче, и у формирователя очень мало времени для сохранения своего конкурентного преимущества (в сетевом эффекте или эффекте комплементов). Информационные технологии позволяют каждому новичку реализовать свою формирующую стратегию, поэтому проблема запуска платформы и привлечения массы участников менее актуальна, чем проблема защиты своей экосистемы от конкурирующих платформ. Классическим приме-

ром неудачного управления состоявшейся формирующей стратегии является массовая миграция из *MySpace* на *Facebook*. Поэтому формирователь не должен останавливаться на достигнутом, а наоборот, должен предлагать новые формирующие инициативы, которые развивали бы всю экосистему, добавляли бы к платформе новые стороны, создавали новые рынки и т. д.

Формирователь должен активно управлять платформой с помощью выборочного контроля нескольких ключевых переменных. Контролировать все невозможно и нецелесообразно, поэтому следует сосредоточиться на привлечении и удержании заинтересованных сторон, монетизации полученной выгоды и корректировании системы для достижения взаимовыгодных результатов. Успешные формирователи экосистем часто устанавливают правила и регламентируют механизмы взаимодействия. Благодаря этому им не нужно досконально управлять экосистемой — они, скорее, содействуют ее развитию. Эффективное управление платформой сохраняет ценность экосистемы благодаря обеспечению привлекательности участия в ней и максимизации сетевого эффекта, который делает бессмысленными попытки создания альтернатив, а также ограничивает возможности получения выгоды кем-либо, кроме сотрудничающих партнеров. Успешные организаторы добиваются этого, разделяя свои ресурсы на определенных условиях: они предлагают только то, что имеет ценность внутри экосистемы, как, например, платформенно-зависимые инструменты для разработчиков приложений. Эффективность стратегии формирования зависит от качества и объема работы заинтересованных сторон — это позволяет экосистеме быстро расти и легко адаптироваться к внешним изменениям. Многообразие само по себе может способствовать привлечению конечных пользователей. Именно поэтому необходимо обеспечивать многообразие, даже в ущерб эффективности. Кроме того, компании, реализующие

стратегию формирования, должны постоянно искать и использовать возможности нарастить сетевой эффект за счет расширения или наращивания масштаба платформы. Когда в систему будет привлечено достаточное число участников, формирователь должен сохранять ее гибкость — благоприятные для формирования условия меняются, поэтому экосистему тоже необходимо модифицировать. По мере разрастания платформы организатор должен обеспечить возможность изменения в составе группы заинтересованных сторон — это гарантирует согласованность интересов. Практика показала, что жесткие экосистемы зачастую оказываются неэффективными. В некоторых случаях организатор поддается искушению чрезмерно расширить свой контроль, и это отталкивает участников. Иногда в целях эффективности и уточнения специализации фирма-организатор сокращает число игроков в экосистеме или устраняет дублирование их функций, чтобы снизить затраты на управление. В конечном счете эти классические тенденции, ограничивающие многообразие и динамизм, снижают привлекательность и адаптивность экосистемы. И если лишь один игрок способен создать определенное предложение, экосистема рискует впасть в зависимость от требований этого игрока. Направление стратегии формирования определяется в ходе многократного вовлечения участников и организации их взаимодействия. При этом стратегия формирования выходит за границы компании: она способствует развитию внешних инноваций, созданию открытой организационной структуры, позволяет привлекать других участников экосистемы и оказывать на них влияние [6].

Платформенная стратегия или формирующая стратегия

Стратегия цифровых платформ может выражаться только в двух последних этапах формирующей стратегии. При этом в дея-

тельности многосторонних платформ может полностью отсутствовать первый этап формирующей стратегии — формирующий взгляд. Именно на этом этапе конкуренция переходит к сотрудничеству. И если платформа не основана на формирующем взгляде, это предполагает возможность существования нескольких платформ, конкурирующих за статус отраслевого технологического стандарта. Платформенная стратегия предполагает сначала организацию платформы, а затем привлечение на нее критической массы участников. Формирующая стратегия, наоборот, сначала требует вовлечения большого числа участников, объединенных формирующим взглядом, а затем организации платформенного взаимодействия для реализации общего формирующего взгляда. Поэтому в формирующей стратегии нет места конкурентному противодействию, а в платформенной можно обнаружить несколько конкурентных диспозиций. Выше уже перечислялись три базовые конкурентные диспозиции с многосторонней цифровой платформой в терминах «продукта» и «платформы». Далее было отмечено, что базовые диспозиции не отражают всего многообразия конкурентного напряжения многосторонней платформы. Далее перечислим варианты конкурентных диспозиций в расширенном виде:

1) платформа противостоит продуктам, предлагаемым старожилами отрасли (*AirBnB* против *Marriott*);

2) платформа противостоит другой платформе в борьбе за статус отраслевого стандарта (*VHS* против *Betacam*);

3) продукт на платформе противостоит другому продукту на той же платформе (игра *Clash of Clans* против игры *Pokemon Go*);

4) продукт, выпускаемый владельцем платформы, противостоит продукту комплементора (*Internet Explorer* против *Netscape Navigator*).

Выше перечислены не все возможные варианты конкурентного противодействия

платформе, если она к тому же многосторонняя. Так, продавец на платформе может противостоять покупателю (водители и пассажиры *Uber*, хозяева помещений и постояльцы через *AirBnb*). Покупатели противостоят друг другу на платформе (*Ebay*). Целью настоящей статьи не является перечисление всех возможных конкурентных диспозиций, во множестве которых выражается противостояние и соперничество с участием многосторонней платформы. Но отсюда следует, что на развитие отрасли платформенная стратегия фирмы оказывает меньшее влияние и имеет для нее меньшее значение, чем формирующая стратегия. Для реализации формирующей стратегии необходима предварительная подготовка в части формирования общего взгляда, представляющего собой консенсус всех заинтересованных в развитии отрасли конкурирующих субъектов рынка. Для реализации платформенной стратегии не обязательно ожидать согласия всех остальных рыночных участников, старожилов рынка. Напротив, цифровые многосторонние платформы могут начать подрыв отрасли без предварительного объявления своих намерений заинтересованным субъектам.

Но при этом привлечение на платформу третьих лиц приобретает менее кооперативный и более конкурентный характер. Старожилы отрасли в поисках спроса вынуждены сотрудничать с платформами, набравшими большое количество участников на стороне пользователей. При этом условия такого участия в платформе для традиционных игроков могут быть очень непривычными и совсем не выгодными.

В качестве примера можно привести взаимодействие ресторанов с платформой *Deliveryclub*. *Delivery Club* — это типичная цифровая (мобильная и десктопная) многосторонняя платформа для доставки еды, принадлежащая *Mail.ru Group*, которая не имеет ни самостоятельной службы доставки (курьерской службы), ни само-

стоятельных мощностей для приготовления пищи. На сегодняшний день многие рестораны, предлагающие услуги доставки еды на дом, столкнулись с проблемой жесткой рыночной позиции сервиса *Delivery Club*. Реализуя платформенную бизнес-модель, *Delivery Club* имеет очевидные конкурентные преимущества перед сетями ресторанов и службами доставки, использующими каналы цифрового маркетинга (первое место в поисковом запросе, удобное мобильное приложение и сайт). Место в поиске и сайт/мобильное приложение — это ключевые элементы для электронной системы заказов еды, здесь *Delivery Club* доминирует. Таким образом, для повышения количества заказов доставки еды рестораны вынуждены обращаться в *Delivery Club*, отдавая до 30% цены заказа. Проблема в том, что в ресторанном бизнесе в среднем чистая прибыль с одного заказа не превышает 15%. Поэтому 10 или 30% — для ресторана это существенное различие. Уже сейчас можно увидеть, что прибыль (вслед за ценностью) «уплывает» от ресторанов к платформам. Как правило, руководство ресторанов считает, что «этот бой уже проигран», и смиряется с наличием доминирующих посредников и размером их процентов. Платформа ставит перед рестораном ультиматум: или вы соглашаетесь на наши условия, или вашей еды не будет на нашей платформе. Поэтому сети ресторанов переплачивают за место на платформе, а не смотрят, как заказы уходят к конкурирующим ресторанам.

Заключение

Конкурентное напряжение в многосторонней платформе возникает и развивает усилием воли и мысли участников взаимодействия. Сама возможность парного сочетания в конкурентную диспозицию еще не означает конкурентного напряжения между сторонами диспозиции.

Как указано выше, многосторонняя цифровая платформа — это не только паттерн бизнес-модели, но и конкурентная стратегия фирмы платформенного мышления, противостоящая фирме продуктового мышления. Конкурентная диспозиция «платформа — продукт» позволяет отметить, что основными механизмами создания ценности в платформенной экосистеме служили эффект товаров-дополнений и сетевой эффект. Но в диспозиции «продукт — платформа» невозможно полностью раскрыть место платформенной стратегии в системе конкурентных действий фирмы, а также взаимодействие платформы с отраслью и конкурентной средой.

Исходя из анализа функционирования формирующих платформ, основой возможности создания добавленной стоимости на цифровой многосторонней платформе является автоматический обмен рыночной и технической информацией. Формирующие платформы разделяются на инновационные и транзакционные в зависимости от того, какой рычаг лежит в основе создания добавленной стоимости. Транзакционная платформа снижает издержки поиска контрагента и заключения сделок, создает торговую площадку, действующую как канал, облегчая транзакции и обмен между разными сторонами рынка. Инновационная платформа предлагает всем участникам технологическую основу для разработки дополняющих технологий, продуктов и сервисов.

Из описания элементов формирующей стратегии видно, что лишь два ее элемента образуют платформенную стратегию, то есть платформенная стратегия — часть формирующей стратегии. При этом в деятельности многосторонних платформ может полностью отсутствовать первый этап формирующей стратегии — формирующий взгляд, когда осуществляется переход от конкуренции к сотрудничеству. И если платформа не основана на формирующем взгляде, это предполагает возможность сосуществования нескольких платформ, кон-

курирующих за статус отраслевого технологического стандарта — при низких затратах и рисках реализации стратегии, предсказуемости среды и с учетом особенностей технологий и потребительского поведения (*multihoming* и *singlehoming*).

Из предложенного в статье описания видно, что формирующая стратегия снимает конкурентное напряжение в самой важной диспозиции — «платформа — продукт». Так, формирователь привлекает комментаторов на платформу, в частности тем, что отказывается от самостоятельной разработки продуктов, которые могут составить на платформе конкуренцию продуктам третьих лиц. Напротив, владелец многосторонней платформы, чтобы привлечь критическую массу на обе стороны рынка (пользователей и продавцов) часто вынужден обеспечивать предложение продуктов и сервисов собственными ресурсами и активами.

Конкурентная диспозиция «платформа — продукт» представляется одной из самых важных, потому что, когда производитель продукта принимает решение перейти на платформу и продавать через нее, конкурентное напряжение в диспозиции не прекращается, а только трансформируется. То есть диспозиция «платформа против продукта» сначала предполагает описанное выше противодействие старожилов рынка подрывным инновациям многосторонних платформ, а затем описывает противодействие платформы и ее продавцов (платформа против продукта на этой платформе). Конкурентное напряжение между продавцом продукта на торговой площадке и самой платформой может, в частности, выражаться в споре за перераспределение совместно созданной ценности. Отдельного внимания заслуживает более сложный случай конкурентного напряжения между продавцом продукта на платформе и самой платформой, когда многосторонняя цифровая платформа выпускает свой продукт, составляющий конкуренцию на платформе продукта продавца.

Список литературы

1. *Бранденбургер А., Нейлбафф Б.* Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: ООО «Кейс», ООО «Омега-Л», 2012. — 352 с.
2. *Йоффи Д., Кусумано М.* Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.
3. *Коваленко А. И.* Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. №3 (57). С. 64–90.
4. *Макрат Р. Г.* Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.
5. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина, 2011. — 454 с.
6. *Ривз М., Хаанес К., Синха Д.* Вашей стратегии нужна стратегия. М.: Эксмо, 2016. — 272 с.
7. *Рубин Ю. Б.* Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 5 (47). С. 77–116.
8. *Рубин Ю. Б.* Разработка конкурентных стратегий // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 6 (48). С. 102–123.
9. *Рубин Ю. Б.* Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2 (50). С. 111–142.
10. *Тиль П.* От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее. М.: Альпина, 2017. — 192 с.
11. *Шаститко А. Е., Паршина Е. Н.* Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 1 (55). С. 5–18.
12. *Юсупова Г. Ф., Сухорукова К. А.* Границы рынка и особенности конкуренции на рынках услуг Visa и Master Card: уроки применения антимонопольного законодательства // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 6 (48). С. 31–49.
13. *Bonnington C.* Apple's Developer Conference, WWDC, Has Grown into a Disaster» // Wired, 29 апреля 2013 г. URL: www.wired.co.uk/news/archive/2013-04/29/wwdc-is-too-big.
14. *Daugherty P., Carrel-Billiard M., Blitz M.* Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age. Accenture. 2016. URL: https://www.accenture.com/t20160314T114937_w_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF.
15. *Gawer A., Cusumano M.* Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
16. *Hagel J., Brown J. S., Davison L.* Shaping Strategy in a World of Constant Disruption // Harvard Business Review. 2008. No. 10. P. 80–89. URL: <https://hbr.org/2008/10/shaping-strategy-in-a-world-of-constant-disruption>.
17. *Hagel J., Brown J. S.* Shaping Strategies: Our framework. Deloitte, 2014. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-center-for-the-edge-shaping-strategies-our-framework-09262014.pdf>.
18. *Iansiti M., Levien R.* The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. — 255 p.
19. *Kim W. C., Mauborgne R.* Blue Ocean Strategy // Harvard Business Review. 2004. No. 82 (10). P. 76–84.
20. *Moore J. F.* The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business Press, 1996.
21. *Sun L.* Apple Inc.'s App Store Sales Hit a Record \$ 1.7 Billion in July // The Motley Fool. 18.08.15. URL: <https://www.fool.com/investing/general/2015/08/18/apple-incs-app-store-sales-hit-a-record-17-billion.aspx>.
22. *Van Alstyne M. W., Parker G., Choudary S. P.* Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy // Harvard Business Review. 2016. April. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of...> 14.03.2016.

References

1. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. New York, Currency Doubleday, 1996.
2. Yoffie D., Cusumano M. Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs. Harper Collins, 2015.
3. Kovalenko A. Towards the theory of multisided platforms: research problematic and dialectic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57).
4. McGrath R. G. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, Harvard Business School Press, 2013.
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster, 2008.
6. Reeves M., Haanaes K., Sinha J. Your strategy needs: How to Choose and Execute the Right Approach. Harvard Business Review Press, 2015.
7. Rubin Yu. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116.
8. Rubin Yu. Development of competitive strategies. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48), pp. 102–123.
9. Rubin Yu. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142.
10. Thiel P. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. New York, Crown Business, 2014.
11. Shastitko A., Parshina E. Two-sided markets: the subject matter specification. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1 (55).
12. Yusupova G., Sukhorukova K. Market boundaries and competition peculiarities in the markets of Visa and Master Card services: the lessons of antitrust law application. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48).
13. Bonnington C. Apple's Developer Conference, WWDC, Has Grown into a Disaster» // Wired, 29 апреля 2013 г. Available at: www.wired.co.uk/news/archive/2013-04/29/wwdc-is-too-big.
14. Daugherty P., Carrel-Billiard M., Blitz M. Accenture Technology Vision 2016 — People First: The Primacy of People in a Digital Age, 2016. URL: https://www.accenture.com/t20160314T114937_w_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF.
15. Gawer A., Cusumano M. A. Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

16. Hagel J., Brown J. S., Davison L. Shaping Strategy in a World of Constant Disruption. *Harvard Business Review*, 2008, October, pp. 81–89.
17. Hagel J., Brown J. S. Shaping Strategies: Our framework. Deloitte, 2014. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-center-for-the-edge-shaping-strategies-our-framework-09262014.pdf>.
18. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business School Press, 2004.
19. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 2004, no. 82 (10), pp. 76–84.
20. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, Harper Business Press, 1996.
21. Sun L. Apple Inc.'s App Store Sales Hit a Record \$ 1.7 Billion in July, The Motley Fool, August 18, 2015. <https://www.fool.com/investing/general/2015/08/18/apple-incs-app-store-sales-hit-a-record-17-billion.aspx>.
22. Van Alstyne M. W., Parker G., Choudary S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 2016. April. Available at: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of...> 14.03.2016.

A. Kovalenko, Department of the Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, Alkovalenko@synergy.ru

Shaping Strategy and Competitive Dispositions with Multisided Platform

In the beginning of the paper the concept of «competitive disposition» will be revealed. The paper justifies tactical character of the concept of «competitive disposition».

The article briefly describes the competitive disposition of the platform-firm against the product-firm, within which the content of the multisided platform competitive behavior is most often disclosed. We give arguments in favor of the fact that the disposition «platform-product» is more complicated and more important than others.

Paper proposes description of the shaping strategy, revealing high degree of cooperation in the strategic actions of the firm. The ecosystem created by the formative strategy is described in comparison with the traditional business ecosystem created along the value chain.

Further, the place of the shaping strategy in the company's strategic repertoire is determined. The roles and functions of the firms participating in the shaping strategy are disclosed, which is described through three components: shaping view, shaping platform, shaping actions. As a result, the differences between the shaping strategy and the strategy of the multisided digital platform are outlined.

Keywords: multisided platform, shaping strategy, competitive actions.

About authors:

A. Kovalenko, PhD in Economics, Assistant Professor

For citation:

Kovalenko A. Shaping Strategy and Competitive Dispositions with Multisided Platform. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 89–117 (in Russian, abstr. in English).

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

Конкуренция: влияние личностного начала лидеров компаний

Статья является первой публикацией на русском языке, в которой последовательно рассматривается вопрос о влиянии личностного начала на конкуренцию в предпринимательстве. Придерживаясь междисциплинарного подхода к исследованию конкуренции, автор выделяет основные сегменты такого влияния — конкурентную мотивацию лидеров компаний, степень их профессиональной компетентности в вопросах личного участия в конкуренции и в вопросах менеджмента конкурентных действий, их личную конкурентоспособность, а также личностные качества и персональные склонности, профессионально значимые для участия в конкуренции — и приглашает коллег к дискуссии. В статье приводится обоснование понятий конкурентной компетентности, конкурентных способностей, личностной конкурентности, конкурентного духа, конкурентного образа мышления, манер и стилей конкурентного поведения компаний в конкурентной среде.

Ключевые слова: личные мотивы лидеров компаний к участию в конкуренции, профессиональная компетентность в вопросах участия в конкуренции, личные конкурентные способности, личная конкурентоспособность, личностная конкурентность, личные качества и персональные склонности людей к участию в конкуренции, конкурентный дух, конкурентный образ мышления, манеры конкурентного поведения, стили конкурентного поведения, менеджмент личного участия в конкуренции, менеджмент конкурентных действий.

Введение

Конкуренция является одним из системообразующих факторов развития экономики на протяжении ее истории. Однако проблематика субъектов конкуренции не обрела пока полного признания со стороны научного сообщества. Так, в большинстве развиваемых экономической теорией подходов наблюдается «бессубъектное» восприятие конкуренции, и анализ конкуренции не сопровождается анализом конкурентов. Управленческие подходы к исследованию конкуренции способствуют в определенной мере высвобождению из тисков «бессубъектности», но, вероятно, вследствие молодости данного сектора управленческой науки «субъектный» взгляд на конкуренцию не развился до настоящего времени в непротиворечивую систему представлений о природе и разнообразии конкурентных действий, об уровнях и моделях взаимодействия компаний в конкурентной среде, а также, помимо прочего, о влиянии

личной мотивации и иных компонентов личностного начала на действия конкурентов и их взаимодействие с соперниками.

Обращение к личностному началу в действиях экономических субъектов по сути перестало быть экзотикой междисциплинарных подходов к исследованию предпринимательства, после того как на рубеже XIX–XX вв. М. Вебер сформулировал концепцию предпринимательства как призвания, угодного Богу, осуществление которого в мире недоверия и ненависти возможно лишь при обладании предпринимателями особыми харизматическими свойствами [3]. Позднее В. Зомбарт выдвинул категорию предпринимательского духа [8, с. 45–49]. Нередко ученые — социологи и экономисты черпали вдохновение в психологических теориях (например, Дж. М. Кейнс, Г. Саймон, Дж. Стиглиц и др.), а некоторые ученые-психологи видели в предпринимательстве особый объект исследования (Д. Макклеланд, Дж. Роттер, М. де Вриз и др.). Дж. М. Кейнс, например, связывал жажду деятельности

на рынке и психологию рынка с задачами преобразования человеческой природы и руководства людьми [11, с. 349–350, 511].

Персонификация предпринимательской деятельности и предпринимательского поведения не является редкостью и в современных исследованиях. Это относится, например, к исследованию психологии предпринимательства вообще и/или успешного предпринимательства [7, с. 76–150; 17, с. 288–290; 20, с. 3–15; 39, с. 470–495; 45, с. 10–60, 229–240; 46, с. 50–235; 44, с. 27–120], личности предпринимателя [1, с. 15–22], предпринимательских компетенций [49; 59; 64; 65; 61; 32, с. 97–118, 34, с. 7–19], предпринимательского менталитета и образа мышления [35, с. 15–22; 60; 70], предпринимательской мотивации людей [24, с. 218–222; 9, с. 283–286; 6, с. 282–295; 25, с. 79–138], предпринимательских психотипов [21, с. 159–170].

На фоне перечисленных междисциплинарных подвижек вопросы влияния личностного начала на конкуренцию в предпринимательстве представлены в современных научных публикациях по теории и практике конкуренции, обучению конкурентным действиям в предпринимательстве более чем скромно. Исключение составляют разве что некоторые публикации У. Феррье [56, с. 317–327]. Однако эти вопросы и тем более конструктивные ответы на них вызывают не только академический интерес, но и практический.

Обоснованные представления о влиянии личностного начала на конкуренцию в предпринимательстве могли бы существенно раздвинуть горизонты теоретического понимания конкуренции как явления действительности, способствовать оптимизации внутрифирменного менеджмента, а также помочь образовательным организациям в составлении паспортов компетенций выпускников программ по менеджменту и предпринимательству.

Анализ проблемного поля теоретических дискуссий по вопросам конкуренции и предпринимательства свидетельствует об отсут-

ствии в современных дискурсах аллергии к тематике личностного начала и роли человеческого фактора в конкуренции [15; 27; 38; 18]. Необходимо сделать следующие шаги. Требуют, например, пристального внимания тематики конкурентной мотивации, стилей и манер конкурентного поведения, конкурентных компетенций, способностей людей и их личностных качеств, значимых для совершения конкурентных действий. Развернутых публикаций об этом практически не наблюдается ни в русскоязычном, ни в англоязычном литературном пространстве.

Предшествующие публикации автора, посвященные вопросам конкуренции как процессу человеческой деятельности [28], тактике конкурентных действий [30], тактическим хитростям в конкуренции [31], разнообразию конкурентных статусов участников рынка [33], менеджменту конкурентных действий [29], не могли в силу предметной специализации предусмотреть освещение перечисленных тематик. В настоящей статье предметом рассмотрения становятся основные сегменты влияния личностного начала лидеров (ключевых лиц) компаний на участие в конкуренции данных компаний и их самих.

Личный конкурентный потенциал лидеров компаний

Действуя в конкурентной среде, участники рынка (хозяйственные общества, товарищества, партнерства, предприятия, кооперативы и др.; далее — *компании*) постоянно испытывают влияние личностного начала вследствие того, что каждый человек, вовлекаемый в бизнес, становится человеческим фактором бизнеса, по-своему творящим и преобразующим объективный мир. Но наиболее весомое влияние на действия компаний оказывают владельцы бизнеса и ведущие менеджеры компаний — лидеры этих компаний. Следует согласиться с утверждением об особой роли ключевых лиц внутри фирмы в формировании ее предпри-

нимательской ориентации [58; 68; 42, с. 50]. Лидеры компаний придают конкуренции в предпринимательстве неповторимое личностное своеобразие:

- будучи непосредственными участниками внутрифирменной и межфирменной конкуренции, имеющими личные мотивы участия в конкуренции;
- обладателями уникальной профессиональной компетентности в вопросах конкуренции и менеджмента конкурентных действий;
- обладателями совокупности личностных способностей, профессионально значимых качеств и склонностей, применяемых в конкуренции;
- приверженцами определенных стилей и манер конкурентного поведения, которые становятся отличительными признаками конкурентного поведения участников рынка.

Перечисленные личностные особенности лидеров компаний наполняют уникальным содержанием их *личный конкурентный потенциал* — потенциал результативного выполнения ими конкурентных действий, а также становятся неотъемлемой составной частью конкурентного потенциала самих компаний, оказывая наиболее ощутимое влияние на конкурентные действия, совершаемые этими компаниями.

Осуществляя профессиональную деятельность в качестве лидеров компаний, каждый владелец бизнеса и ведущий менеджер компании применяет основные элементы этого потенциала — уровень профессиональной компетентности в вопросах участия в конкуренции (а), личностных способностей к успешному участию в конкуренции (б), личностных качеств и склонностей, имеющих профессиональную значимость для участия в конкуренции (в), личную конкурентную мотивацию (г), манеры и стили конкурентного поведения (д). Они составляют соответствующие *сегменты влияния личного начала на процесс конкуренции*, растворяя в себе также личные интересы, психологические черты и предпочтения, привязанности, притязания, эмоциональные реакции этих людей, и используются ими (рис. 1) для следующих целей:

- поддержание подходящего уровня *конкурентной готовности компаний* — готовности к результативному выполнению конкурентных действий;
- поддержание подходящего уровня своей *личной конкурентной готовности* — личной готовности к результативному ведению бизнеса в конкурентной среде.

Уровень конкурентной готовности лидеров разных компаний неодинаков при выполнении разных конкурентных дейст-

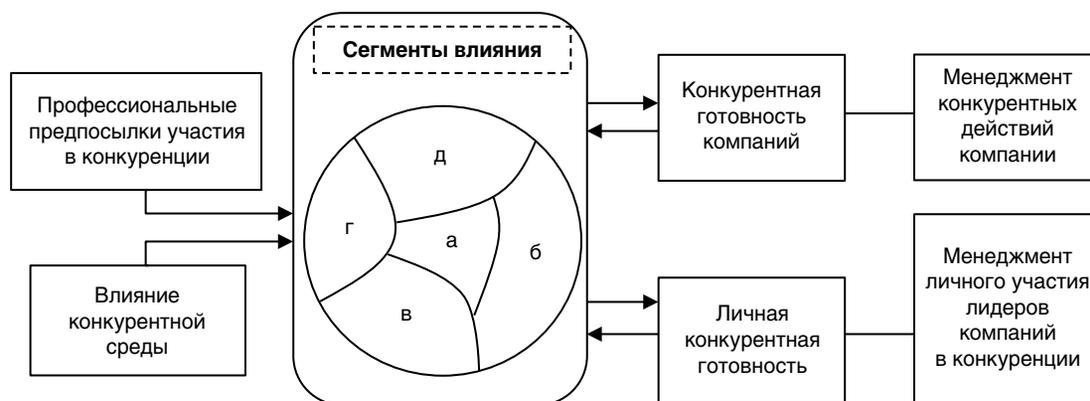


Рис. 1. Сегменты влияния личного начала лидеров компаний на процесс конкуренции

Fig. 1. Segments of the personal influence of the leaders of the companies on the process competition

вий [54, с. 372–388]. Ресурсная теория (ресурсная концепция) экономической деятельности справедливо увязывает успехи фирм с устойчивыми конкурентными преимуществами, которые в свою очередь обуславливаются наличием под контролем (в том числе в собственности) фирм стратегических ресурсов, позволяющих осуществлять успешные конкурентные стратегии [48, с. 99–120; 13, с. 4]. Стратегическим ресурсом любой компании является и личный конкурентный потенциал их лидеров. От его состояния напрямую зависят не только личные успехи лидеров компаний в персональном соперничестве с лидерами других компаний, но и успехи участников рынка в стратегии и тактике ведения бизнеса в конкурентной среде.

Поэтому в структуру менеджмента любой компании их лидеры неукоснительно включают менеджмент личного участия в конкуренции — управление ими своим личным конкурентным потенциалом и процессом выполнения ими лично конкурентных действий в составе своей компании. *Менеджмент личного участия лидеров компаний в конкуренции* объединяет управление:

- созданием и развитием собственного конкурентного потенциала на уровне, позволяющем участникам рынка действовать успешно;
- силой и качеством лично совершаемых конкурентных действий.

Для всех лидеров компаний он является одним из направлений селф-менеджмента, а для владельцев бизнеса — одним из направлений предпринимательского селф-менеджмента.

Профессиональная компетентность лидеров компаний в вопросах личного участия в конкуренции и менеджмента конкурентных действий своих компаний

В обстановке дефицита научных публикаций по теме личностного начала в конкуренции и несовпадения методологических

предпосылок, содержащихся в различных подходах к изучению смежных тем, личностное начало людей нередко соотносится исключительно с их способностями и наклонностями. Между тем ядро личного конкурентного потенциала лидеров компаний формируется благодаря уровню их компетентности в вопросах участия возглавляемых ими компаний и их лично в конкуренции. *Конкурентная компетентность* лидеров компаний включает набор знаний, пониманий, умений и навыков в выявлении и ранжировании соперников, формировании стратегий, тактических моделей, операционных сценариев конкуренции, в проведении тактических операций, выполнении конкурентных действий по ситуации, в других вопросах участия в конкуренции и входит в систему их профессиональной компетентности в сфере управления бизнесом.

О содержании профессиональной компетентности и компетенций людей ведется продолжительная полемика. К сожалению, несмотря на декларированную всеми поколениями Федеральных государственных образовательных стандартов приверженность компетентностному подходу в образовании, в текстах ни одного ныне применяемого ФГОС мы не найдем даже намека на необходимость формирования у выпускников образовательных программ высшего и среднего профессионального образования компетентности в вопросах участия в конкуренции.

Молодым людям часто кажется, что для участия в конкуренции им необходимо разве что выучить наизусть легкое для запоминания слово «конкуренция». В действительности лидерам компаний приходится постоянно поддерживать и совершенствовать знания, умения, навыки, понимания в сфере конкуренции, инструменты ведения конкуренции. Функционируя в конкурентной среде, они вынуждены не только воспринимать, но и ощущать себя субъектами внутрифирменной и межфирменной конкуренции 24 часа в сутки, буквально жить конку-

ренцией, постоянно осмысливая ее реалии и перспективы во избежание излишних рисков и неожиданных угроз.

Теоретический каркас конкурентной компетентности лидеров компаний составляют их профессиональные знание и понимание закономерностей эволюции конкуренции, типов и характера конкурентного взаимодействия, видов, методов, стратегий, тактических моделей конкуренции, тактических операций, комбинаций, маневров, конкурентных действий по ситуации, а также ранжирования конкурентных статусов компаний, вопросов конкурентного анализа и содержания менеджмента конкурентных действий. Практическое пространство их конкурентной компетентности образуется деятельными умениями и навыками в следующих вопросах:

- менеджмента конкурентных действий своих компаний и
- менеджмента личного участия в конкуренции.

Профессиональная компетентность лидеров компаний в вопросах менеджмента конкурентных действий, предпринимаемых компаниями, распространяется на управление:

- достижением своими компаниями приемлемых конкурентных результатов, созданием, поддержанием и укреплением ими конкурентных преимуществ, недопущением возникновения конкурентных недостатков и исправлением этих недостатков в случае появления;
- совершением компаниями конкурентных действий на стратегическом, тактическом и ситуационном уровнях ведения бизнеса в соответствии с законом;
- формированием конкурентного потенциала компаний из любых подходящих внешних и внутренних источников.

Профессиональная компетентность лидеров компаний в вопросах менеджмента личного участия в конкуренции распространяется на управление:

- личными достижениями в конкурентной среде, менеджмент личных конкурентных преимуществ и недостатков;

• лично совершаемыми действиями по отношению к внутрифирменному и внешнему окружению;

- формированием и развитием личного конкурентного потенциала.

Оба направления менеджмента включают знания/понимание и умения/владение навыками планирования, стимулирования, организации личного участия в конкуренции во главе своих компаний и контроля успешности или безуспешности такого участия (табл. 1).

Необходимость постоянного компетентного решения перечисленных вопросов по сути превращает работу лидеров компаний в аналог вечного двигателя. Обеспечивая достижение подходящих результатов участия своих компаний в конкуренции, владельцы бизнеса и ведущие топ-менеджеры компаний вынуждены постоянно превращать их в ресурсы следующих периодов конкуренции, ориентируя на них технические характеристики конкурентных операций.

Им приходится также постоянно управлять разработкой и применением компаниями стратегий и тактических моделей конкуренции, универсальных и специальных тактических конкурентных операций, действий по ситуации, закреплением компаний на выгодных полях конкуренции. Они должны владеть знаниями и навыками разработки конкурентных диспозиций, планов, систем стимулирования, операционных сценариев, организационных и технических регламентов, рабочих схем выполнения конкурентных действий.

Ключевым лицам компаний нужно одновременно быть компетентным в следующих вопросах:

- в обладании стратегическим видением целей участия в конкуренции, понимании смысла стратегий конкуренции, умении выбирать их и сочетать между собой;
- понимании соотношения стратегии и тактики конкурентных действий, выявлении и ранжировании тактических соперников, постановке тактических задач, определении

Таблица 1. Профессиональная компетентность лидеров компаний в вопросах участия в конкуренции

Table 1. Professional competence of the leaders of the companies to participate in the competition

Области профессиональной компетентности		Состав профессиональной компетентности		Знания/понимание	Умения/владение навыками
Менеджмент личного участия в конкуренции во главе своих компаний		Планирование	Контроль	Знание/ понимание содержания и структуры текущего личного конкурентного потенциала, перспектив его развития, инструментов управления им, а также потенциала окружения	Умения/навыки в сферах создания и укрепления личного конкурентного потенциала, наращивания личных конкурентных преимуществ, изживания недостатков, управления своими действиями
		Стимулирование			
		Организация			
		Контроль			
Менеджмент конкурентных действий своих компаний	Достижение компанией приемлемых конкурентных результатов	Планирование	Контроль	Знание/понимание целей и задач в сфере управления достижением компаниями конкурентных результатов	Умения/навыки в сфере управления процессом конкуренции «за результаты»
		Стимулирование			
		Организация			
		Контроль			
	Совершение компанией конкурентных действий	Планирование	Контроль	Знания/понимание в сфере управления параметрами силы и качества конкурентных действий, необходимых для достижения приемлемых результатов	Умения/навыки в сфере управления процессом конкуренции «за превосходство в силе и качестве конкурентных действий»
		Стимулирование			
		Организация			
		Контроль			
	Формирование конкурентного потенциала компаний	Планирование	Контроль	Знание/понимание состава и структуры ресурсов, требуемых для успешного выполнения конкурентных действий, а также перечня источников ресурсов и управления способами их привлечения	Умения/навыки в сфере управления процессом конкуренции «за ресурсы»
		Стимулирование			
		Организация			
		Контроль			

тактических периодов конкуренции и проведении оперативного контроля;

- умении ситуационно маневрировать и понимании того, что любые ситуационные действия не отменяют стратегии и тактики конкуренции.

Важна лидерам компаний и компетентность в вопросах следования закону и добросовестного участия в конкуренции. Она в значительной мере позволяет участникам рынка избегать нарушения норм права, ограждать себя от тактики мелкого фolla и искушения борьбы без правил по-круп-

ному. В современной конкурентной среде более значимыми для владельцев бизнеса и ведущих менеджеров компаний являются познания в вопросах не борьбы без правил, а соблюдения правил ведения соперничества и выполнения запретов на недобросовестные действия и злоупотребление доминирующим положением на рынке.

И наконец, именно лидерам компаний приходится больше, чем кому-либо, управлять формированием конкурентного потенциала участников рынка из любых подходящих и доступных источников.

Ключевые лица компаний играют ведущую роль в соперничестве компаний за доступ к выгодным внешним источникам ресурсов. Им принадлежит основная роль и в преобразовании ранее полученных компаниями результатов в ресурсы следующих периодов конкуренции.

То, что результаты, полученные ранее, должны «работать» в дальнейшем на укрепление собственного бизнеса, — аксиома для любого компетентного лидера компании. Добытые ранее конкурентные преимущества становятся хорошим подспорьем грядущих успехов. В то же время эти преимущества надо последовательно укреплять. Преобразование полученных результатов в развитие бизнеса является ступенькой в будущее для любого серьезного профессионала. Поэтому его интересуют результаты участия в конкуренции, главным образом, с точки зрения того, как реинвестировать полученные доходы в ресурсы новых тактических периодов соперничества.

Лидерам компаний приходится быть компетентными также в вопросах преобразования трудовых ресурсов нанятых сотрудников, чужих конкурентных преимуществ и недостатков в составные части конкурентного потенциала своих компаний. Им важно обладать компетентностью в области преобразования любых сколько-нибудь значимых внутренних и внешних предпосылок в факторы укрепления конкурентного потенциала собственного бизнеса.

Такие внутрифирменные и межфирменные преобразования производятся лидерами компаний посредством мобилизации окружения либо конвертации его преимуществ и недостатков.

Мобилизация окружения — создание и поддержание условий, при которых окружение компаний вольно или невольно проникается интересами этих компаний до такой степени, что начинает действовать в соответствии с ними (рис. 2).

Сотрудники и партнеры начинают ощущать себя частью команды бизнеса, про-



Рис. 2. Мобилизация окружения

Fig. 2. Mobilization of environment

тивостоящей конкурентам и сражающейся за «честь фирмы». Потребители и поставщики воспринимают себя провайдерами особой миссии — содействия участникам рынка в продвижении новых наилучших ценностей в массы. Потребители, особенно поклонники модной продукции, не жалеют красок для пропаганды среди знакомых и родственников своих очень удачных покупок, а поставщики публично выражают гордость за своих знаменитых клиентов. Государство возводит наиболее успешных мобилизаторов в ранг национальной гордости, называя их «ведущими производителями», «ведущими предпринимателями» и «капитанами бизнеса».

Конвертация преимуществ и недостатков окружения состоит в том, чтобы использовать «чужое» как «свое» — чужие конкурентные преимущества и недостатки как скрытые ресурсы развития собственного бизнеса (рис. 3).

К примеру, лидеры компаний рассматривают нанятых или нанимаемых сотрудников, а также партнеров по бизнесу в качестве носителей конкурентных преимуществ, которые должны служить интересам их собственного бизнеса. Чем эффективнее работают сотрудники фирмы, чем более вну-



Рис. 3. Конвертация преимуществ и недостатков окружения

Fig. 3. Conversion advantages and disadvantages of environment

шительным финансовым, информационным или иным потенциалом обладают партнеры, тем больший интерес к конвертации чужих ресурсов в собственный бизнес у них возникает. Они испытывают интерес также и к конкурентным недостаткам работников (их неумение постоять за свои трудовые права) и партнеров (излишняя доверчивость и др.). Если полезных достоинств и недостатков немного, интерес ослабевает: поскольку окружение не приносит ощутимой пользы, зачем зря тратить на него драгоценное время?

Конвертация чужих преимуществ и недостатков может быть распространена и на непосредственных соперников, прежде всего на тех, кому удалось или удается превзойти собственные достижения. Следует перенять по возможности успешный опыт, воспринимая его как источник ценнейшей информации о работе в конкурентной среде. В этом состоит основной смысл известного тезиса о «хороших (правильных) конкурентах» [22, с. 292–326].

Объектами конвертации могут становиться не только достижения конкурентов,

но и их ошибки и промахи — для обеспечения превосходства и как поучительный пример, выявленный в чужом неудачном опыте.

Конвертация «чужого» в «свое» особенно важна в малом бизнесе, владельцам которого приходится выискивать любые возможности укрепления конкурентного потенциала своих фирм, не брезгуя копированием, перехватами, использованием чужих ошибок и любой информации в своих интересах.

Личные конкурентные способности лидеров компаний

Как и все люди, владельцы бизнеса и ведущие менеджеры компаний по-разному наделены свойствами психики — способностями, склонностями и личностными качествами, в том числе значимыми для успешного взаимодействия с конкурентами. Поэтому, участвуя в конкуренции, лидеры компаний делают свои индивидуальные способности, личностные качества и склонности факторами личного конкурентного потенциала и конкурентного потенциала своих компаний.

Гипотеза о влиянии типов психики на конкуренцию высказывалась в публикациях на русском языке в нулевые годы помимо автора [26, с. 44–73, 386–415 и др.] Ю. Я. Ольсевичем [19, с. 290–297].

Индивидуальные способности человека как субъекта деятельности, а также его задатки, одаренность, талант при определенных условиях становятся детерминантами их успешной профессиональной деятельности и воспринимаются как профессиональные способности [см., например, 14, с. 29–30 и др.; 43, с. 381–382; 2, с. 121–124 и др.; 40, с. 122–196]. На принадлежность теории способностей общей ресурсной теории обратил внимание Г. Б. Клейнер [Клейнер, 2011, с. 4].

Не любые индивидуальные способности людей могут быть признаны профессионально значимыми для успешного участия в конкуренции. Таковыми обобщенно являются следующие группы способностей:

1) способности ощущать угрозы бизнесу извне, тщательно осмысливать баланс и расстановку конкурентных сил, методично формировать зоны риска для соперников, последовательно готовиться к противостоянию им;

2) способности длительное время сохранять приемлемую «конкурентную форму» за счет самообразования и поддерживать себя и коллективов компании в состоянии мобилизации к соперничеству;

3) способности выдерживать конкуренцию, в том числе способности сопротивляться, оберегать прежние достижения, не впадать в стрессовые состояния и панику;

4) способности доводить дело до победы в противостоянии соперникам, в том числе способности наносить соперникам конкурентные удары и оказывать давление на них;

5) управленческие способности в сфере менеджмента личного участия в конкуренции и участия в ней своих компаний;

6) общие физические и интеллектуальные способности и кондиции (физическая сила и выносливость, способность привлекать внимание, способность к расширению кругозора, эрудиция, мыслительные способности, способности к красивому и понятному выражению мысли и др.).

Наличие перечисленных способностей помогает лидерам компаний в обеспечении работы компаний по результативному участию в конкуренции и результативному управлению собой в конкурентной среде. Опираясь на данное ранее определение конкурентоспособности как способности конкурентов к совершению результативных конкурентных действий [25, с. 105; см. также: 37, с. 21], рассмотрим их как слагаемые *личной конкурентоспособности лидеров компаний*, способствующие результативному совершению компаниями конкурентных действий (табл. 2).

В отличие от конкурентной компетентности людей их конкурентные способности являются их задатками (у многих детей

они заметны уже вскоре после рождения) и развиваются в течение всей жизни. Способности людей к результативному выполнению конкурентных действий различаются [50, с. 439–455]. Люди рождаются с конкурентными способностями, которые становятся их врожденными потенциальными конкурентными преимуществами, так же, как со способностями к занятию тем или иным видом спорта, поэтическими, музыкальными, актерскими, инженерными, иными творческими или деятельными способностями. Если они не обладают врожденными задатками, им сложно рассчитывать на высокий уровень личной конкурентоспособности в конкретной области деятельности.

В отдельных публикациях понятие конкурентоспособности должным образом не соотносится ни со способностями людей, ни с феноменом конкуренции и трактуется фактически как синоним эффективности, на что уже обращалось внимание [5, с. 15; 27]. Примеры использования термина «конкурентоспособность» в таких смысловых контекстах сделались в современной литературе банальным общим местом, нередко подталкивая тех или иных авторов к опоре на коннотации, далеко выходящие их за рамки фокусирования на способностях людей и организаций.

Следует согласиться с высказыванием ряда авторов о том, что «термин “способности” плавают в литературе, подобно айсбергу в туманном Ледовитом океане, один из айсбергов среди других, с трудом отличимый от многих других айсбергов вокруг него» [53, с. 3–22] (цит. по) [36, с. 20]. Так, отождествлению личных способностей людей с их готовностью действовать в русскоязычных публикациях в немалой степени способствуют особенности перевода английских слов «ability», «capability», «capacity», имеющих неодинаковый смысл, с помощью одного и того же русского понятия «способности». Способности людей также нередко смешиваются с их компетенциями, множа

Таблица 2. Влияние личной конкурентоспособности лидеров компаний на совершение результативных конкурентных действий

Table 2. The influence of personal competitiveness business leaders to commit effective competitive actions

Слагаемые конкурентоспособности	Конкурентные действия	Конкурентные результаты
1	Стратегии конкурентных действий обоснованы, тактические модели разработаны, их виды и методы подготовлены и адресованы конкретным соперникам	Достижение более высоких стратегических, тактических и ситуационных результатов по сравнению с соперниками
2	Выполняемые конкурентные действия обладают приемлемыми по качеству и силе отобризованными и квалифицированными коллективами компаний	Конкурентные преимущества в силе и качестве конкурентных действий перед соперниками
3	Конкурентные действия позволяют компаниям выдерживать конкуренцию, сопротивляться, оберегать прежние достижения, не впадать в панику и стрессовое состояние	Благополучное сопротивление и выдерживание конкуренции, сохранение прежних достижений, поддержание стрессоустойчивости в атмосфере рисков
4	Конкурентные действия позволяют доводить дело до победы, создавать и укреплять конкурентные преимущества, наносить конкурентные удары, оказывать конкурентное давление	Успешные выигрыши в конкурентных взаимодействиях и укрепление конкурентных преимуществ
5	Действия по управлению участием компаний и личным участием в конкуренции являются более успешными по сравнению с действиями лидеров компаний-соперников	Обеспечение конкурентных преимуществ перед соперниками в менеджменте конкурентных действий
6	Выполнение конкурентных действий опирается на более высокие физические и интеллектуальные кондиции лидеров по сравнению с персоналом компаний-соперников	Обеспечение превосходства над соперниками в физических и интеллектуальных параметрах конкурентных действий

нечеткость терминологии. Это подтверждается формулировками многих ФГОС. Так, во ФГОС 3+ для бакалавриата по направлению «Менеджмент» слово «способность» употребляется 36 раз как синоним компетенции. 9 общекультурных, 7 общепрофессиональных и 20 профессиональных компетенций выпускников названы способностями («способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений»; «способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических

и продуктовых инноваций или программой организационных изменений» и др.).

Поэтому понятию «конкурентоспособность» необходимо вернуть исходное значение, не расширяя неразборчиво его определение. Личная конкурентоспособность лидеров компаний является составной частью их личного конкурентного потенциала и в связи с этим ресурсом профессиональной деятельности любой компании. Лидеры компаний сравнивают себя с равнозначными лицами других компаний (прежде всего — фирм-соперников) и выявляют свои и чужие личные конкурентные преимуще-

ства и недостатки в системе способностей к участию в конкуренции. Их превосходство над лидерами компаний-соперников в уровне личной конкурентоспособности позволяет им рассчитывать на победу своей компании в конкуренции с этими соперниками.

Лидеры компаний, наделенные от рождения незаурядными способностями к выполнению конкурентных действий и к управлению ими, могут стать талантливыми конкурентами. У других людей степень таланта может оказаться гораздо скромнее. Однако успехи их самих и их компаний в конкуренции не носят отпечатка фатальной предопределенности. Значение врожденных задатков в процессе формирования будущих лидеров компаний не следует переоценивать. Нередко способные люди не добиваются успехов, поскольку не обладают компетентностью на приемлемом уровне. Не являются редкостью и люди, зарывшие свой талант в землю.

Поэтому *менеджмент личной конкурентоспособности* становится для лидеров компаний составной частью управления развитием собственных способностей (в трактовке разработчиков концепции управления талантом до уровня, позволяющего им и их компаниям выполнять успешные конкурентные действия [69; 67]).

Выявление ключевыми лицами компаний таких способностей в себе относится к периоду прихода в бизнес, но поскольку конкурентная среда эволюционирует под влиянием вызовов со стороны новых соперников и прежних конкурентов, упрочение личной конкурентоспособности становится одним из объектов их постоянного внимания.

Личностная конкурентность, конкурентный дух и конкурентный образ мышления

Наряду с личными конкурентными способностями в перечень персональных особенностей лидеров компаний входят также их личностные качества и персональные

склонности, в том числе имеющие профессиональную значимость для успешного участия в конкуренции.

Понятие профессионально значимых (профессионально важных) качеств людей было всесторонне исследовано в работах В. Д. Шадрикова [41, с. 86–122].

Профессиональную значимость для успешного участия в конкуренции и управления конкурентными действиями компаний могут иметь разные личностные качества и персональные склонности их лидеров, в совокупности составляющие их *личностную конкурентность*. Она включает группы личностных качеств и склонностей (рассмотрим их как слагаемые личностной конкурентности лидеров компаний (1, 2)), представленные на рис. 4.

В теории конкуренции вполне применимы обобщенные понятия, аналогичные понятиям предпринимательского духа и предпринимательского образа мышления, широко применяемые в теории предпринимательства, — конкурентный дух и конкурентный образ мышления. *Конкурентный дух* проявляется как расположенность людей к участию в конкуренции, их склонность к соперничеству, на которые почти сто лет назад указывал Т. Веблен [4, с. 138–140], *конкурентный образ мышления* — как их осознанное желание одерживать в соперничестве верх, быть непобедимыми и успешными конкурентами. Из приведенного выше списка слагаемых личностной конкурентности (рис. 4) шесть пунктов содержат перечень личностных качеств и персональных склонностей, которые сказываются на конкурентном духе людей, остальные пункты перечня формируют конкурентный образ мышления. Определенные сочетания названных признаков указывают на своеобразие личностной конкурентности лидеров компаний, например, на их наступательное или оборонительное конкурентное мышление.

Успехам лидеров компаний в менеджменте сопутствуют не только их компетентность и личная конкурентоспособность, но также

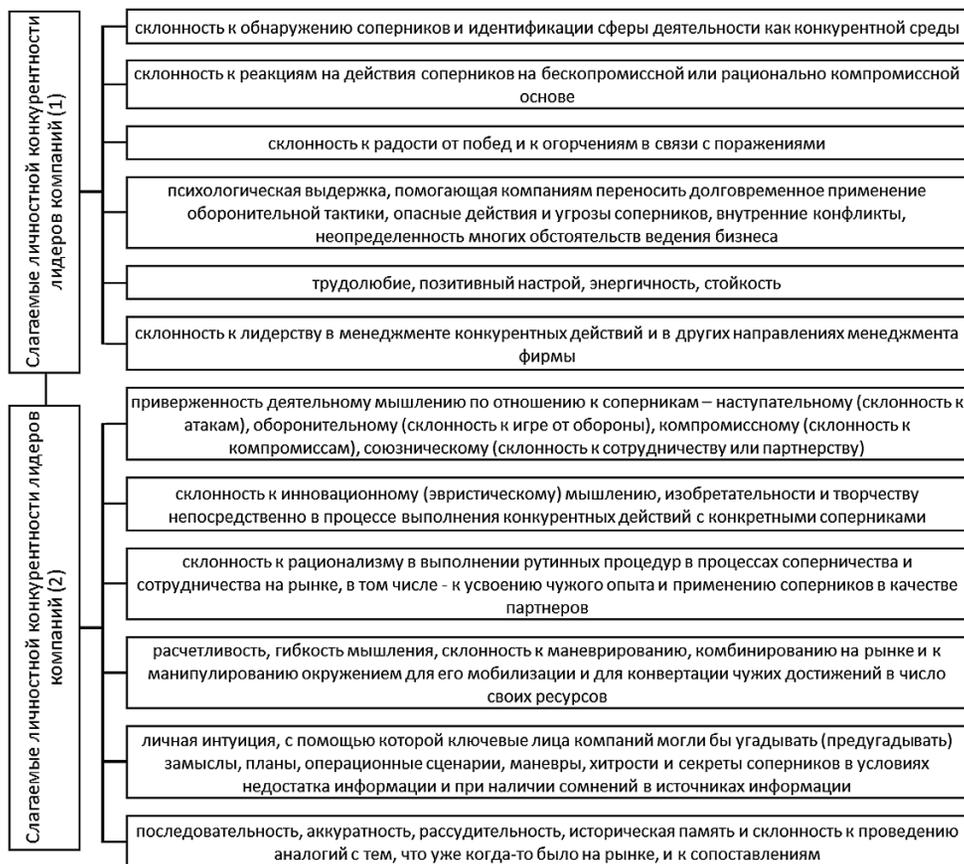


Рис. 4. Слагаемые личностной конкурентности лидеров компаний

Fig. 4. Components of personal competitiveness business leaders

наличие у них конкурентного духа и конкурентного образа мышления. Личностная конкурентность ключевых лиц компаний является значимой предпосылкой успешного применения компаниями тактических конкурентных операций, действий по ситуации и даже разработки и реализации стратегий конкуренции. Поэтому конкурентные преимущества компаний становятся, помимо прочего, свидетельствами торжества конкурентного духа и подтверждением конкурентного образа мышления их лидеров (табл. 3).

В рамках некоторых подходов к исследованию предпринимательства врожденные личностные качества и персональ-

ные склонности людей нередко трактуются как базовые признаки потенциальных и действующих предпринимателей. Так, к примеру номинант 2014 г. на Нобелевскую премию по экономике И. Кирцнер усматривал в бдительности «предпринимательский элемент в человеческой деятельности» и в «человеческом механизме принятия решений» [12, с. 36–37]. Восприятие предпринимателей как людей, наделенных особыми (часто — необыкновенными) личностными качествами, но не выполняющих особые профессиональные функции, зачастую присутствует и в поверхностных житейских представлениях о предпринимательстве.

Таблица 3. Влияние профессионально значимых личностных качеств и персональных склонностей лидеров компаний на совершение результативных конкурентных действий

Table 3. The impact of professionally significant personal qualities and personal aptitudes of the leaders of the companies on the commission effective competitive actions

Слагаемые личностной конкурентности	Конкурентные действия	Конкурентные результаты
Слагаемые конкурентного духа лидеров компаний	Выполнение конкурентных действий подкрепляется постоянным, энергично, спокойно, последовательно и взвешенно реализуемым конкурентным настроем лидеров компаний по отношению к соперникам	Конкурентные преимущества компаний и их лидеров перед соперниками в силе и качестве конкурентных действий на различных полях конкуренции
Слагаемые конкурентного образа мышления лидеров компаний	Конкурентные действия выполняются в согласии с осмысленным восприятием необходимости действовать и контактировать с другими компаниями и их лидерами как с участниками конкурентной среды	Конкурентные преимущества компаний и их лидеров перед соперниками в силе и качестве конкурентных действий на различных полях конкуренции

Столь романтические представления постоянно критикуются другими авторами [57, с. 47–68; 62, с. 352–369; 63, р. 134–151; 66, 2016, с. 83–108], отдающими предпочтение компетентностно-ориентированной методологии изучения предпринимательства в сравнении с методологией поиска психологической исключительности.

Личностная конкурентность в той или иной степени присуща большинству дееспособных людей, подобно личной предприимчивости [32, с. 113–116; 34, с. 17]. Ее следует отличать от их личной конкурентоспособности и тем более от их конкурентной компетентности. Можно предположить, что на смешение персональных склонностей людей к участию в конкуренции и их личностных качеств, с одной стороны, их конкурентоспособности и компетентности в вопросах участия в конкуренции, с другой стороны, влияет, как и в отмеченном выше случае с многозначительным толкованием способностей, лингвистическая казуистика. Современный русский язык дает возможность разграничивать термины «конкурентная компетентность людей» (1), «конкурентоспособность» («конкурентные способности людей») (2), «конкурентность» («конкурентные качества и склонности лю-

дей») (3). В английском языке для идентификации обширного многообразия личностных характеристик людей обычно используется один и тот же термин «competitiveness» [51, с. 100–134], который по смыслу точнее всего переводится как «конкурентность».

В действительности лидеры компаний пользуются своей личностной конкурентностью, однако предрасположенность к конкуренции или конкурентный образ мышления не выручат их при отсутствии специальных знаний и умений по выполнению конкурентных действий. Вместе с тем им проще участвовать, например, в разработке операционных сценариев конкуренции, если они склонны к наступательному или оборонительному мышлению. Лидеры компаний осуществляют тактические комбинации и маневры, применяют тактические хитрости не только потому, что рождены хитроумными комбинаторами, а потому, что того требуют балансы конкурентных сил и содержание стоящих перед ними тактических задач. Однако имеющиеся у них наследственные или врожденные задатки к хитроумному поведению вовсе не являются лишними на фоне объективной необходимости в применении тактических уловок и головоломок (рис. 5).

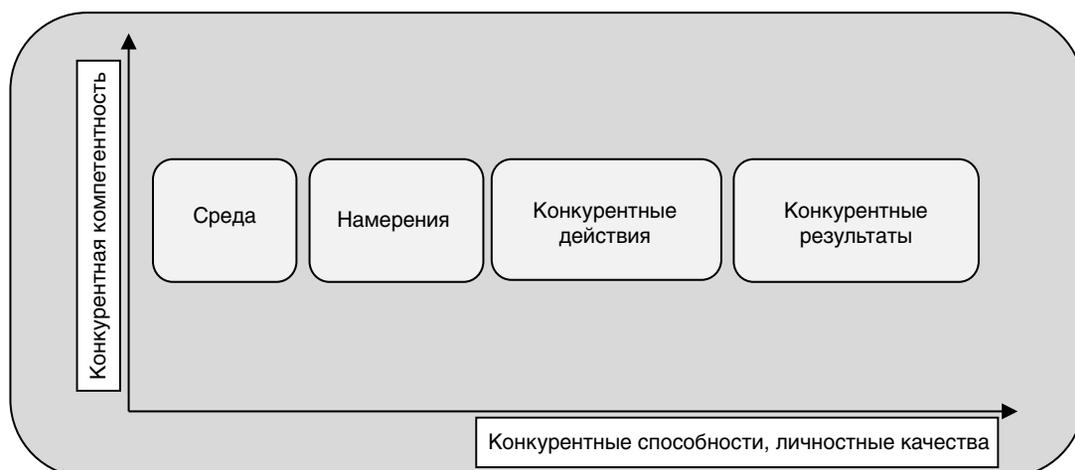


Рис. 5. Влияние конкурентной компетентности и личной конкурентности лидеров компаний на выполнение результативных конкурентных действий

Fig. 5. The impact of the competitive competence and personal competitiveness of the leaders of the companies on the effective execution of competitive actions

Манеры и стили конкурентного поведения

Участвуя в конкуренции, компании придерживаются определенных манер и стилей конкурентного поведения — поведенческих оболочек активности по отношению к соперникам, избираемых их лидерами под влиянием личных поведенческих стилей и манер.

Личные поведенческие манеры принято разделять на хорошие и плохие, приятные и неприятные, причем понятия хороших и плохих манер употребляются в одном смысле рядом с понятиями полезных навыков и вредных привычек. Плохие и (или) неприятные манеры поведения усматриваются у плохо воспитанных людей, которые не соблюдают этикет, эталонные или общепотребимые поведенческие нормы и этим раздражают свое окружение. Им противостоят хорошо воспитанные люди, поведению которых свойственны приятные манеры, позволяющие окружению чувствовать себя комфортно. Но в конкуренции нет «хороших» или «плохих» манер.

В манерах конкурентного поведения отражаются особенности поведенческой активности компаний, которые соответствуют восприятию ими соперников как опасных противников, либо как потенциальных партнеров, либо как малозначительного окружения. Как следствие, манера конкурентного поведения может рассматриваться как враждебная (конфронтационная), дружественная (взаимно признанная) или равнодушная (индифферентная). Первой присущи неприязненные реакции участников рынка на соперников и их готовность к провоцированию и эскалации конфликтов, второй — позитивное восприятие соперников, готовность к союзничеству с ними или к нахождению компромиссов, третьей — отсутствие осязательного интереса к вражде или союзам с соперниками.

Некоторые лидеры компаний обладают врожденной воинственностью и постоянно склонны придавать взаимодействию с соперниками характер конкурентной борьбы или даже конкурентной войны. Другие лидеры компаний в большей мере склонны к малоконфликтному соперничеству, коопера-



Рис. 6. Манеры конкурентного поведения компаний
Fig. 6. Manners of the competitive behaviour of companies

ции и достижению компромиссов с конкурентами. Порой им бывает гораздо легче преодолевать неприятие соперников, излишне не обострять конкуренцию, тем более не ожесточать ее. Им также легче входить в союзы с конкурентами, сотрудничая с ними либо осуществляя совместные тактические наступательные или оборонительные операции (рис. 6).

В *стилях конкурентного поведения* отражаются особенности поведенческой активности компаний, которые обуславливаются избираемыми их лидерами способами предъявления соперникам инициатив для опережения этих соперников или недопущения собственного отставания. Рассмотрим лишь некоторые стили конкурентного поведения компаний из широкого разнообразия [56, с. 317–327], диктуемые им их лидерами под влиянием, помимо прочего, своей персональной поведенческой стилистики (рис. 7).

Так, поведенческая жесткость лидеров компаний часто переносится на действия самих компаний. Корректное поведение компаний обычно наблюдается, когда их лидеры являются вежливыми людьми, а некорректное, включающее хамские угрозы, обиды, оскорбления, унижение чести, достоинства и деловой репутации конкурентов, — когда они не склонны следовать общепринятым стандартам вежливости.

Агрессивная манера конкурентного поведения свойственна, как правило, участникам рынка, ключевые лица которых отличают-

ся личностной склонностью к проявлению агрессии, с помощью которой им нравится производить деморализацию фирм-соперников и их руководителей. Хищническое поведение наблюдается в случаях, когда лидерам компаний нравится принижать и подавлять конкурентов, особенно в случаях, когда фирмы-соперники не обладают возможностью оказывать им достойное противодействие. Тогда конкуренция становится особо циничной, безжалостной и унижительной. Хищническая конкуренция всегда нацелена на ухудшение или подавление позиций конкурентов [23, с. 51]. Она наблюдается, например, в процессе недружественного поглощения сильными интеграторами фирм-соперников.

Однако иногда агрессия так увлекает лидеров компаний, что они готовы вступить в противостояние буквально со всем миром. Когда за выбором агрессивной манеры стоит принцип «я не могу иначе», участники рынка оказываются втянутыми в конкурентную борьбу на множестве фронтов, не имея гарантий ее успешного завершения хотя бы на одном из них.

Агрессивную манеру конкурентного поведения нередко воспринимают чуть ли не как синоним конкуренции. Некоторые люди полагают, будто конкуренция может быть только агрессивной и никак иначе, что примерно соответствует принятому в традиционной (вплоть до второй половины XX в.) экономической теории сведению взаимодействия



Рис. 7. Стили конкурентного поведения компаний

Fig. 7. The styles of the competitive behaviour of companies

конкурентов «по существу, к описанию двух вариантов конкуренции: соперничества равных по мощи предприятий или подавления слабого сильным» [47, с. 32–33].

Однако в реальной жизни мы сталкиваемся как с агрессивным стилем конкурентного поведения, так и с неагрессивным [55, с. 162–180]. Применение агрессивного конкурентного поведения таит немалый риск распространения его на конкурентов, с которыми, возможно, стоило бы заключить союз, а также на контрагентов, партнеров и другое окружение, для повседневного взаимодействия с которыми гораздо уместнее стало бы проявление миролюбия. Между тем действуя в неагрессивном стиле, компании не ищут возможностей и не создают искусственных причин для обострения отношений с окружением, полагая, что на рынке найдется место многим.

Отсутствие агрессии в конкурентном поведении компаний подкрепляется личност-

ным поведенческим миролюбием их лидеров. Это миролюбие не является синонимом их пацифизма, приверженности теории бесконфликтности, склонности к признанию поражений в соперничестве и умиротворению агрессоров. Как бы миролюбиво ни был изначально настроен конкурент, он не перестает быть конкурентом. Миролюбие лидеров компаний — это готовность к нахождению решений, наилучшим образом устраивающих стороны соперничества сообразно фактическому балансу их конкурентных сил.

Хладнокровный и импульсивный стили конкурентного поведения характерны прежде всего для компаний, лидеры которых обладают, соответственно, личным хладнокровием или импульсивностью.

Их персональное хладнокровие базируется на сочетании личной невозмутимости, расчетливости и готовности к выполнению рутинных действий, которое позволяет

Таблица 4. Сочетание стилей конкурентного поведения и методов конкурентных действий

Table 4. The combination of competitive behavior and methods of competitive actions

Стили конкурентного поведения \ Методы конкурентных действий	Методы конкуренции в наступлении		Методы конкуренции в обороне	
	Ценовые	Неценовые	Ценовые	Неценовые
Жесткий	+	+	+	+
Корректный	+	+	+	+
Хищнический	+	+	-	-
Агрессивный	+	+	+	+
Неагрессивный	-	+	-	+
Хладнокровный	+	+	+	+
Импульсивный	-	+	-	+

компаниям держать себя в руках при любых обстоятельствах, избегать ненужных конкурентных стрессов и впасть в панику. Оно способствует спокойному и скрупулезному выявлению выгод и соотносению их с собственным и чужим конкурентным потенциалом. Стороны конкуренции без излишней суеты сообразуют предпринимаемые действия с расчетом степени их выгоды или невыгоды, с действиями конкурентов, со степенью опасности и безопасности соперников. Им не свойственны сумбур и хаотичность при выполнении конкурентных действий, неуравновешенность в процессе принятия управленческих решений.

Импульсивный стиль конкурентного поведения компаний обычно отражает личностную импульсивность лидеров компаний, которым свойственны бурные, зачастую непропорциональные реакции на любые внешние раздражения, склонность к незамедлительным ответам, резкость и торопливость в собственных действиях. Жизненно важные решения принимаются лидерами компаний мгновенно либо в кратчайшие сроки, которые нередко обуславливаются не только наличием страшных угроз, катастрофическим положением дел, макроэкономическими потрясениями или форс-мажорными обстоятельствами, но также

состоянием стресса или испуга. Естественными спутниками импульсивного поведения компаний являются также склонность их лидеров к азарту, чрезмерному увлечению атмосферой соперничества, избыточной концентрацией внимания на самом процессе совершения конкурентных действий, но не на их результатах, а также склонность к авантюризму в поведении на рынке, когда лидерам компаний кажется, что они готовы играть и разом победить всех своих соперников.

Стили и манеры конкурентного поведения участников рынка не следует отождествлять с содержанием конкурентных действий, например, их видами, методами, стратегиями и тактическими моделями. Ошибочно, например, классифицировать методы конкуренции как ценовые, неценовые и агрессивные либо усматривать в хищнической конкуренции стратегию или тактику конкуренции (агрессивный, хищнический или иной стиль поведения может сопровождать разные виды, методы конкуренции, ее тактические операции) (табл. 4). Однако не следует и недооценивать эти элементы конкурентного потенциала участников рынка, которые могут использоваться ими для ощутимого воздействия на соперников.

Личные мотивы лидеров компаний к участию в конкуренции

Конкурентная мотивация лидеров компаний опирается на совокупность их личных побуждений к соперничеству, которыми они руководствуются, направляя свои компании к участию в конкуренции [26, с. 63]. Владельцы бизнеса и ведущие менеджеры компаний не только мотивируют сотрудников. Будучи самостоятельными участниками внутрифирменной конкуренции с нанятыми сотрудниками и партнерами в общем бизнесе, межфирменной конкуренции с лидерами других компаний и опосредованно, через бизнес-коммуникации компаний, со всем их окружением, они постоянно поощряют себя за личные достижения в конкуренции, а также за достижения возглавляемого ими бизнеса и наказывают себя, если достижения не случились.

Личные мотивационные установки людей к участию в любой деятельности могут иметь разные основания, не всегда вполне рациональные [3, с. 628–629; 9, с. 141–175]. Доминирование рациональных личных мотивационных установок на участие в конкуренции позволяет лидерам компаний упорядочивать и ранжировать их, опираясь на критерии рационального выбора и прагматично воспринимая широту спектра взаимодействия с соперниками.

Прежде всего им целесообразно построить алгоритм рациональной субординации между разноуровневыми мотивационными установками на участие в конкуренции.

На стратегическом уровне необходимо обеспечить последовательную и внятную мотивировку конкурентных действий, направленных на устранение соперников, обособление от них, сближение с ними, полное или частичное отступление. На тактическом уровне лидерам компаний приходится выделять мотивы взаимодействия компаний с соперниками на определенные периоды времени, ранжируя мотивы выгоды, превосходства, безопасности, риска, творчества и др., а также своевременно менять мотива-

ционные установки под влиянием изменения состава соперников, конкурентных полей и тактических задач.

Все тактические мотивы находятся в состоянии конфликта между собой, поэтому лидеры компаний раздираются внутренними противоречиями по поводу того, что и для чего им нужно предпринять в том или ином тактическом периоде. Поэтому в крупных и средних компаниях принятию решений обычно предшествует коллегиальное обсуждение вопросов операционной деятельности. Оптимальными признаются решения, в которых гармонично отражается переплетение мотивов совершения конкурентных действий.

Важное место в конкурентной мотивации лидеров компаний занимают ситуационные конкурентные мотивы. Для них характерно стремление пользоваться благоприятными ситуациями и удачным стечением обстоятельств, которые могут иметь вполне случайный характер. В любом двустороннем или многостороннем соперничестве выигрывает тот, кто первым оценил обстановку, сумел воспользоваться конъюнктурой и начал действовать, опережая соперников.

Стратегические, тактические и ситуационные мотивы побуждают лидеров компаний к конкурентным действиям одновременно. Поэтому они включаются в конкуренцию одновременно по стратегическим, тактическим и ситуационным соображениям, стараясь для достижения успеха обеспечивать сочетание стратегической, тактической и ситуационной конкурентной мотивации (рис. 8). Постоянное ранжирование собственных конкурентных мотивов и выстраивание их иерархии нужны лидерам компаний для обоснования и составления планов и других документов, которые могли бы регламентировать процесс совершения участниками рынка необратимых конкурентных действий [52, с. 187–207]. Каждый раз лидерам компаний приходится задаваться вопросами: не прогадают ли они стратегически, вмешавшись в ту или иную ситуацию ради

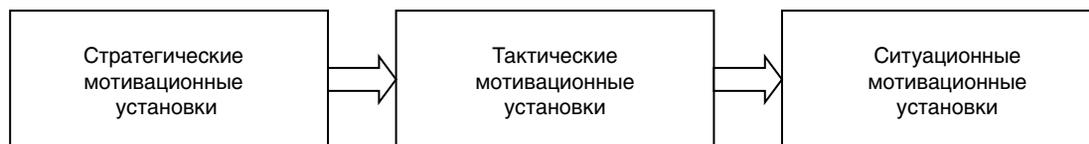


Рис. 8. Сочетание мотивационных установок лидеров компаний на участие в конкуренции

Fig. 8. The combination of motivational attitudes of company leaders to participate in the competition

сиюминутной выгоды, не разрушат ли ситуационным маневрированием стройность тактических операций, не испортят ли тактическими уловками и головоломками четкость стратегического рисунка?

Как полагал А. Н. Леонтьев [16, с. 147–149], иерархия мотивов характеризует главное в мотивационной сфере полимотивированной личности. Ранжирование мотивов позволяет лидерам компаний избегать неправомерного усиления роли одного из мотивов к участию в конкуренции за счет другого, когда, например, тактические или ситуационные мотивы начинают спонтанно восприниматься как стратегические. Живя сегодняшним днем и не думая о днях грядущих, лидеры компаний совершают один стратегический промах за другим, последовательно скатываясь к хаотичному комбинированию предпринимаемых действий, пока последствия такого легкомыслия не становятся очевидными даже тем, кто не склонен признавать собственные ошибки. При этом рядовые сотрудники, взаимодействуя с конкурентами от имени своих компаний, могут руководствоваться прежде всего не стратегическими предпочтениями лидеров компаний, а своими личными тактическими или ситуационными мотивами.

Нередко бывает так, что выполнение тактических операций, действий по ситуации и даже сама логика развития конкурентных ситуаций и смены ими друг друга подводят лидеров компаний к осознанию ошибочности выбора стратегии конкурентных действий. В этом случае необходимо менять стратегию, одновременно перестраивая тактические операции и действия по ситуации под влиянием новых мотивов.

В книге «Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе» автором была впервые предложена тактическая модель многофакторной конкурентной мотивации [26, с. 288–289]. Разработка моделей конкурентной мотивации позволила бы рассчитывать коэффициенты несовпадения стратегических и тактических мотивов конкурентных действий и использовать их в тактическом менеджменте конкурентных действий.

Рациональные личные мотивы лидеров компаний к участию в конкуренции могут быть также разделены на следующие группы по источникам происхождения:

- профессиональные конкурентные мотивы — мотивы, обусловленные необходимостью выполнения профессиональных предпринимательских функций в конкурентной среде (а);
- личные состязательные мотивы — мотивы, обусловленные внутренней потребностью людей к состязательной деятельности (б);
- мотивы, содержащиеся в самомотивации (в);
- мотивы, связанные с сопротивлением мотивации, навязываемой извне (г) (табл. 5).

Некоторые личные мотивы лидеров компаний, настойчиво толкающие их к работе в конкурентной среде, зависят от их внутренней потребности в состязательной деятельности. Это их *личные состязательные мотивы*. Они присущи людям, для которых соперничество — не только способ достижения целей и задач деятельности, но и смысл существования. Многие из них редко договариваются между собой, стараются не признавать авторитетов, тем более

Таблица 5. Конкурентные мотивы лидеров компаний по источникам происхождения

Table 5. Competitive motives of the leaders of companies by the sources of origin

Мотивы Уровни мотивации	Иррациональ- ные	Рациональные конкурентные мотивы лидеров компаний			
		а	б	в	г
Стратегический уровень	–	+	–	–	+
Тактический уровень	–	+	+	–	+
Ситуационный уровень	–	+	+	+	+

не любят бездействовать, предпочитая открытые конфликты и борьбу до победного конца. Такими мотивами руководствуется немалое число ключевых лиц компаний.

Однако лидеры компаний начинают конкурировать между собой и втягивают в конкуренцию свои фирмы не только из-за увлечения самим процессом конкуренции, а потому что жажда соперничества является чертой их характера, желание постоянно с кем-то состязаться и кого-то побеждать у них в крови. Им свойственна *профессиональная конкурентная мотивация*, обусловленная необходимостью выполнения профессиональных задач в конкурентной среде. Она прежде всего и побуждает их превосходить ключевых лиц конкурирующих компаний в создании, ведении, развитии бизнеса и в управлении компаниями.

В действительности все лидеры компаний подвержены сочетанию профессиональных мотивов и личностных притязаний. Но профессионалы бизнеса предпочитают прислушиваться прежде всего к профессиональным мотивам, переводя свои состязательные пристрастия в формат хобби и релаксации в спортивных залах. Так, обязанность следовать закону и действовать добросовестно обеспечивает мотивацию лидеров компаний к ведению добросовестной конкуренции. Им становится важно следовать закону, создавать и поддерживать репутацию законопослушных и этических субъектов предпринимательства. Они не желают

подвергаться штрафам и публичному общественному порицанию.

У молодых и не слишком опытных предпринимателей личностные состязательные мотивы часто оказывают более осязаемое воздействие на их поступки.

Наряду со следованием перечисленным конкурентным мотивам лидеры компаний применяют самомотивацию и сопротивляются мотивации, навязываемой им извне.

Термин «самотивация», широко применяемый в практике современного предпринимательства, близок по смыслу понятию мотивации самоактуализации, под которым некоторые авторы понимают «высший уровень в иерархии мотивов личности к возможно более полной реализации своего потенциала, в потребности самореализовать себя» [10, с. 556]. *Конкурентная самотивация* — усиленное воздействие лидеров компаний на самих себя для выполнения запланированных неотложных действий в безусловном порядке — оказывается необходимой им вопреки нежеланию, плохому самочувствию, апатии, дурному настроению, разочарованию в партнерских отношениях или личной жизни либо иным демотивирующим факторам. С помощью самотивации ключевые лица компаний стараются искоренять свои недостатки и бороться с собственной бездеятельностью. Это не менее значимо для них, чем поощрение внутрифирменного соперничества и здорового карьеризма сотрудников.

Для среднестатистических предпринимателей периодическая самомотивация может быть обычным рутинным явлением. Не случайно многие владельцы бизнеса начинают рабочий день с просмотра сайтов и газет, в которых содержится или может содержаться информация об успехах или неудачах конкурентов, или иные сведения, способные усилить их настрой на соперничество.

Сопrotивление лидеров компаний мотивации, навязываемой им и их компаниям извне, становится реакцией на целенаправленные встречные действия конкурентов и другого окружения по навязыванию им неприемлемых целей и задач ведения бизнеса в конкурентной среде.

Лидеры компаний постоянно испытывают влияние навязываемой мотивации. Сами они всегда стараются влиять на действия соперников и другого окружения. Но они также испытывают и встречное влияние. Вопрос, который они постоянно задают себе, звучит так: надо ли сопротивляться любому влиянию извне или в отдельных случаях можно расслабиться и пойти на поводу у окружения?

В жизни сохранять полную независимость от внешнего влияния не удается ни в одном из направлений человеческой деятельности. Важно понимание, в какой степени навязываемые конкурентной средой мотивы действий способствуют усилению позиций и укреплению потенциала участников рынка или ведут к их ослаблению. Поэтому одним из условий успешной деятельности ключевых лиц компаний является соблюдение баланса мотивов, вырабатываемых самостоятельно, и мотивов, обусловленных активностью окружения.

Заключение

Теоретические и эмпирические исследования проблемы влияния личностного начала на конкуренцию в предпринимательстве весьма актуальны для развития фунда-

ментальных и прикладных представлений о современной конкуренции в рамках управленческих подходов к изучению характера конкурентного взаимодействия компаний, тактических конкурентных операций, конкурентных действий по ситуации, тактических комбинаций, маневров, уловок и головоломок. Достижение в перспективе междисциплинарного консенсуса в вопросе рациональной интерпретации влияния личностного начала на конкурентные действия компаний как одного из факторов обеспечения динамической расстановки сил в конкурентной среде позволило бы приступить к созданию методик соизмерения личностных особенностей лидеров компаний и квантификации степени их влияния на конкурентные действия компаний как одному из магистральных направлений развития теории конкуренции. Поэтому теоретическая имплементация положений статьи может лежать в плоскости оживления научных дискуссий о влиянии личностного начала на конкуренцию в предпринимательстве, а также развертывания их применительно к проблематике конкурентных компетенций, конкурентных способностей, конкурентного образа мышления, менеджмента личного участия к конкуренции, конкурентной мотивации.

Для практики важно понимание того, как строится стратегическое, тактическое, операционное и ситуационное взаимодействие компаний в конкурентной среде под влиянием описанных в статье реалий. Ключевым лицам компаний необходимо учитывать в операционных сценариях, технических и организационных регламентах менеджмента конкурентных действий собственные и чужие личностные особенности, проявляющиеся в конкуренции, а также использовать их в качестве инструментов взаимодействия с соперниками.

Ключевое значение имеет их личная компетентность в вопросах участия в конкуренции. Междисциплинарный взгляд на проблему позволяет лидерам добиваться более обоснованного применения ресурсов

собственного конкурентного потенциала для создания, удержания или укрепления конкурентных преимуществ своих компаний, формирования собственных арсеналов конкурентных действий. От того, в какой мере лидеры компаний осознают, что сила и качество конкурентных действий зависят, наряду с другими факторами, от степени их конкурентной компетентности, конкурентоспособности и конкурентности, приверженности стилям и манерам конкурентного поведения, разумного сочетания ими мотивационных установок, зависит уровень их профессионального мастерства в обеспечении успехов в конкуренции. В обстановке отсутствия предопределенности, полной прозрачности реалий экономических отношений, разнообразия конфликтов интересов субъектов предпринимательства, различий в конкурентном потенциале компаний и их лидеров, вариативности их намерений и действий более высокая степень компетентности лидеров компаний в вопросах менеджмента личного участия в конкуренции и менеджмента конкурентных действий этих компаний становится их уникальным личным конкурентным преимуществом.

Важнейшее значение приобретает для действующих и потенциальных лидеров компаний вопрос о компетентном управлении формированием и повышением собственной конкурентной компетентности, с помощью которой они могли бы предлагать своим компаниям адекватные ситуации деятельные решения, мотивационные установки и поведенческие стереотипы. Практическая имплементация положений статьи лежит прежде всего в плоскости преодоления лидерами компаний скрытой стихийности в выявлении профессионально значимых личностных качеств и персональных склонностей, обеспечения их гармоничного сочетания при выполнении конкурентных действий, изживания вредных привычек, управления эмоциями сотрудников фирм и своими собственными, определения того, в какой поведенческой манере и в каком стиле не-

обходимо действовать их компаниям в конкурентной среде, а главное — определения путей повышения своей профессиональной квалификации.

Обоснование таких путей — актуальная научно-практическая задача и для российских образовательных организаций. При создании образовательных программ в области предпринимательства и менеджмента для уровней высшего и среднего профессионального образования невозможно обходить стороной вопросы о формировании конкурентной компетентности, развитии конкурентных способностей студентов, укреплении их конкурентного духа, упрочении конкурентного образа мышления в направлении повышения их личной готовности к выполнению результативных конкурентных действий на профессиональном уровне. В перспективе уровень профессиональной компетентности людей в вопросах конкуренции можно было бы определять с помощью квалификационных экзаменов в учебных заведениях, школах бизнеса или корпоративных учебных центрах. За рубежом такие экзамены и тестовые испытания проводятся. Российская практика пока не интегрировалась в глобальный контекст, не прижилось и понятие профессиональной квалификации людей и компаний в сфере выполнения конкурентных действий. Ранжирование лидеров компаний производится скрытно, самим рынком. Но оценивая их достижения в бизнесе, сравнивая их с результатами соперников, окружение получает лишь поверхностные представления о степени их влияния на конкуренцию в предпринимательстве.

Список литературы

1. Аклеров И. Г., Масликова Ж. В. Психология предпринимательства. М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Бодров В. А. (ред.). Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия. М.: Perse, 2007.
3. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.
4. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984.

5. Гельвановский М. И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопоставления. Поиск методологической адекватности. М.: Статистика России, 2009. — 383 с.
6. Гинс Г. К. Предприниматель. Психология предпринимательства. Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2007.
7. Завьялова Е. К., Посохова С. Т. Психология предпринимательства. СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2004.
8. Зомбарт В. Буржуа. М.: Наука, 1994.
9. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2006. 141–175, 283–286.
10. Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2006. — 556 с.
11. Кейнс Дж. М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1984.
12. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. Челябинск: Социум, 2010.
13. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3.
14. Климов Е. А. Образ мира в разнотиповых профессиях. М.: Изд-во МГУ, 1995.
15. Круглый стол «Вопросы теории конкуренции» // Современная конкуренция. 2010. № 3 (19).
16. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975.
17. Макклеланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007.
18. Моррис М., Шиндехутт М., де Нобль А., Смайлор Р. и др. Предпринимательские программы в современном образовательном учреждении. М.: Центр предпринимательства, 2014.
19. Ольсевич Ю. Я. Психологические основы экономического поведения. М.: ИНФРА-М, 2009.
20. Поздняков В. П. Феноменология предпринимательства: синтез экономического и психологического аспектов: Психология предпринимательства. Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2007.
21. Пономарев О. Б., Светульников С. Г. Экономика и предпринимательство. СПб.: изд-во «Левша. Санкт-Петербург», 2015.
22. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
23. Радаев В. В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ ВШЭ, 2003.
24. Радаев В. В. Экономическая социология. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2005.
25. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е изд. М.: Маркет ДС, 2004.
26. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
27. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (19).
28. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43).
29. Рубин Ю. Б. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 5 (47).
30. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. № 3 (51). 2015.
31. Рубин Ю. Б. Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии фирм // Современная конкуренция. 2015. № 5 (53).
32. Рубин Ю. Б. (ред.) Предпринимательское образование в России и за рубежом: история, содержание, стандарты, качество. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015.
33. Рубин Ю. Б. Конкурентный статус участников рынка // Современная конкуренция. 2016. № 1 (55).
34. Рубин Ю. Б. Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // Высшее образование в России. 2016. № 1 (197).
35. Смольков В. Г. Предпринимательство как особый вид деятельности. Социс (2), 1994.
36. Тамбовцев В. Л. Базовые понятия стратегического менеджмента: проблема микрооснований // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 4.
37. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во Маркет ДС, 2008. — 432 с.
38. Чепуренко А. Ю., Яковлев А. А. Теория предпринимательства: важность контекста // Российский журнал менеджмента 2013. Т. 11. № 2.
39. Чиликин А. Н. Психология предпринимательства: Психологические теории предпринимательства. Самара: Издательский дом «Бахрах-М»; 2007.
40. Шадриков В. Д. Профессиональные способности. М.: Университетская книга, 2010.
41. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Логос, 2007.
42. Широкова Г. В. Предпринимательская ориентация: истоки концепции и основные подходы к исследованию // Российский журнал менеджмента 2012. Т. 10. № 3.
43. Шмелев А. Г. Психодиагностика личностных черт. СПб.: Речь, 2002.
44. Штроо В. А., Иванова Н. Л., Антонова Н. В. [ред] Психологические проблемы современного бизнеса. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2011.
45. Штроо В. А., Иванова Н. Д., Михайлова Е. В. Введение в психологию бизнеса. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008.
46. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса. СПб.: Питер, 2008.
47. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001.
48. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1.
49. Baron R. A., Markman G. D. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success // Journal of Business Venturing, 2003. No. 18.
50. Chen M.-J., Smith K. G., & Grimm C. M. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses // Management Science. 1992. Vol. 38. No. 3.
51. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // Academy of Management Review. 1996. Vol. 21. No. 1.
52. 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.
53. Dosi G., Nelson R., Winter S. Introduction. In: Dosi G., Nelson R., Winter S. (eds.). The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford University Press: N. Y., 2000.

54. Ferrier W. J., Smith K. G., Grimm C. M. The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers // *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42. No. 4.
55. Ferrier W. J., Lee H. Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns // *Journal of Managerial Issues*. 2002. Vol. 14. No. 2.
56. Ferrier W. J., Lyon D. W. Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity // *Managerial and Decision Economics*. 2004. Vol. 25. No. 67. P. 317–327.
57. Gartner W. B. «Who is an entrepreneur?» is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1989. Vol. 13. No. 4.
58. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // *Academy of Management Review* 1996. Vol. 21. No. 1.
59. Man T. W. Y., Lau T., Snape E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through a Framework of Competitiveness // *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 2008. No. 21.
60. McGrath R. G., MacMillan I. C. The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Vol. 284. Harvard Business Press. 2000.
61. Mitchelmore S., Rowley J. Entrepreneurial Competencies: a Literature Review and Development Agenda // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2010. Vol. 16. No. 2.
62. Morris M. H., Webb J. W., Fu J., Singhal S. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights // *Journal of Small Business Management*, 2013. Vol. 51. No. 3.
63. Morris M. H., Kaplan J. Entrepreneurial (versus managerial) Competencies as Drivers of Entrepreneurship Education. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. Edward Elgar Publishing, 2014.
64. Rauch A., Frese M. Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2007. No. 16.
65. Robles L., Zárraga-Rodríguez M. Key Competencies for Entrepreneurship // *Procedia Economics and Finance*. 2015. No. 23.
66. Santos S. C., Costa S. F., Neumeier X., Caetano A. Bridging Entrepreneurial Cognition Research and Entrepreneurship Education: What and How. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. Edward Elgar Publishing, 2016.
67. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. John Wiley & Sons. 2004.
68. Wales W. J., Gupta V. K., Mousa F. T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research // *International Small Business Journal*. DOI: 10.1177/0266242611418261.2011.
69. Watkins D. Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape. 1998.
70. White R. J., D'Souza R. R. Links Between Learning Speed and Opportunity Recognition. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. Edward Elgar Publishing, 2014.

References

1. Akperov I. G., Maslikova Zh. V. *Psikhologiya predprinimatel'stva* [The psychology of entrepreneurship]. Moscow, 2003.
2. Barney J. B Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1.
3. Baron R. A., Markman G. D. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 2003, no. 18.
4. Bodrov V. A., eds. *Psikhologicheskie osnovy professionalnoi deyatel'nosti khrestomatiya* [Psychological bases of professional activity: a reader]. Moscow, Perse publ., 2007.
5. Chepurenko A. Yu., Yakovlev A. A. Theory of entrepreneurship: the importance of context. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* — Russian journal of Management, 2013, vol. 11, no. 2 (in Russian).
6. Chen M.-J., Smith K. G., Grimm C. M. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, 1992, vol. 38, no. 3.
7. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1.
8. 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.
9. Chilikin A. N. *Psikhologiya predprinimatel'stva: Psihologicheskie teorii predprini-matel'stva* [Psychology of entrepreneurship. Psychological theory of entrepreneurship]. Samara, Publishing house «Bahrah-M», 2007.
10. Dosi G., Nelson R., Winter S. Introduction. In: Dosi G., Nelson R., Winter S. (eds.). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press, N. Y., 2000.
11. Fathutdinov P. A. *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizacii*. [Management of competitiveness of the organization]. 2nd edition. M.: Market DS Publ., 2008. 432 p.
12. Ferrier W. J., Smith K. G., Grimm C. M. The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, no. 4.
13. Ferrier W. J., Lee H. Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns. *Journal of Managerial Issues*, 2002, vol. 14, no. 2.
14. Ferrier W. J., Lyon D. W. Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*, 2004, vol. 25, no. 67.
15. Gartner W. B. «Who is an entrepreneur?» is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1989, vol. 13, no. 4.
16. Gel'vanovskiy M. I. *Konkurentosposobnost' natsional'noy ocoomiki: problemy statisticeskogo soprovozhdeniya. Poisk metodologicheskoy adekvatnosti* [Competitiveness of national economy: problems of statistical support. The search for methodological adequacy]. Moscow, Statistika Rossii Publ., 2009.
17. Gins G. K. *Predrinimatel'. Psikhologiya predprinimatel'stva* [Entrepreneur. Psychology of the entrepreneurship]. Samara, Bachrach-M Publ., 2007.
18. Il'in E. P. *Motivaciya i motivy* [Motivation and motives]. Sankt-Peterburg, Piter Publ, 2006.

19. Karpov A. V. *Psichologiya menedzhmenta* [Psychology of Management] Moscow, Gardariki Publ., 2006.
20. Kejns Dzh. M. *Izbrannye proizvedeniya* [Selected works]. Moscow, Progress Publ., 1984.
21. Kircner I. *Konkurenciya i predprinimatel'stvo* [Competition and entrepreneurship]. Chelyabinsk, Socium Publ., 2010.
22. Klejner G. B. The resource theory of systemic organization of economy. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* — Russian journal of Management, 2011, vol. 9, no. 3.
23. Klimov E. A. *Obraz mira v raznotipovyh professiyah* [The image of the world in varied professions]. Moscow, Publishing MGU, 1995.
24. Round table «Questions of theory of competition». *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3 (19).
25. Leont'ev A. N. *Deyatel'nost'. Soznanie. Lichnost'* [Activity. Consciousness. Personality]. Moscow, Politizdat Publ., 1975.
26. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1.
27. Man T. W. Y., Lau T., Snape E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2008, no. 21.
28. Makkleland D. *Motivaciya cheloveka* [Human motivation]. Sankt-Peterburg, Piter Publ., 2007.
29. McGrath R. G., MacMillan I. C. The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Vol. 284, Harvard Business Press, 2000.
30. Mitchelmore S., Rowley J. Entrepreneurial Competencies: a Literature Review and Development Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2010, vol. 16, no. 2.
31. Morris M. H., Webb J. W., Fu J., Singhal S. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 3.
32. Morris M. H., Kaplan J. Entrepreneurial (versus managerial) Competencies as Drivers of Entrepreneurship Education. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. Edward Elgar Publishing, 2014.
33. Morris M., Shindekhutt M., de Nobl' A., Smajlor R. and other. *Predprinimatel'skie programmy v sovremennom obrazovatel'nom uchrezhdenii* [Entrepreneurial programs in modern educational organization]. Moscow, Centr predprinimatel'stva Publ., 2014.
34. Ol'sevich Yu. Ya. *Psichologicheskie osnovy ehkonomicheskogo povedeniya* [Psychological foundations of economic behavior]. Moscow, INFRA-M Publ., 2009.
35. Pozdnyakov V. P. *Fenomenologiya predprinimatel'stva: sintez ehkonomicheskogo i psiho-logicheskogo aspektov: Psihologiya predprinimatel'stva* [The phenomenology of entrepreneurship: a synthesis of economic and psychological aspects: the Psychology of entrepreneurship]. Samara, Bahrah-M Publ., 2007.
36. Ponomarev O. B., Svetun'kov S. G. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. [Economy and entrepreneurship]. Sankt-Peterburg, Publishing «Levsha. Sankt-Peterburg», 2015.
37. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'* [Competitive advantage. How to achieve high results and ensure its sustainability]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005.
38. Radaev V. V. *Sociologiya rynkov: k formirovaniyu novogo napravleniya* [Sociology of markets: towards formation of a new direction]. Moscow, GU VSHEH, 2003.
39. Radaev V. V. *Ekonomicheskaya sociologiya* [Economic sociology]. Moscow, GU-VSHEH Publ., 2005.
40. Rauch A., Frese M. Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, no. 16.
41. Robles L., Zárraga-Rodríguez M. Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 2015, no. 23.
42. Rubin Yu. B. *Teoriya i praktika predprinimatel'skoj konkurencii* [Theory and practice of entrepreneurial competition]. 4-e izd. Moscow, Market DS Publ., 2004.
43. Rubin Yu. B. *Konkurenciya: uporyadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese* [Competition: an orderly interaction in a professional business]. Moscow, Market DS Publ., 2006.
44. Rubin Yu. B. Controversial Issues of the Modern Theory of Competition. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3 (in Russian).
45. Rubin Yu. B. What is the competition? (Introduction to the theory of competitive behavior. *Journal of Modern Competition*. 2014, no. 1 (43) (in Russian).
46. Rubin Yu. B. Management of competitive actions. *Journal of Modern Competition*. 2014, no. 5 (47) (in Russian).
47. Rubin Yu. B. The tactical model and operations in competition. *Journal of Modern Competition*. 2015, no. 3 (51) (in Russian).
48. Rubin Yu. B. Tactical tricks in the competitive interaction of firms. *Journal of Modern Competition*. 2015, no. 5 (53) (in Russian).
49. Rubin Yu. B. (red.) *Predprinimatel'skoe obrazovanie v Rossii i za rubezhom: istoriya, so-derzhanie, standarty, kachestvo* [Entrepreneurship Education in Russia and Abroad: the History, Content, Standards, Quality: Monograph]. Moscow, Moscow University of Industry and Finance «Synergy» Publ., 2015.
50. Rubin Yu. B. Competitive status of the market participants. *Journal of Modern Competition*. 2016, no. 1 (55) (in Russian).
51. Rubin Yu. B. Formation of Competencies in the Field of Entrepreneurship in the Educational Space of the Bachelor's Degree. *Vysshee obrazovanie v Rossii* — Higher Education in Russia. 2016, no. 1 (197) (in Russian).
52. Santos S. C., Costa S. F., Neumeyer X., Caetano A. Bridging Entrepreneurial Cognition Research and Entrepreneurship Education: What and How. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. Edward Elgar Publishing, 2016.
53. Schwyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. John Wiley & Sons, 2004.
54. Shadrikov V. D. *Professional'nye Sposobnosti* [Professional Abilities] Moscow, University book Publ., 2010.
55. Shadrikov V. D. *Problemy sistemogeneza professional'noj deyatel'nosti*. [Problems of system Genesis of professional activity]. Moscow, Logos Publ., 2007.
56. Shirokova G. V. Entrepreneurial orientation: origins of the concept and the main approaches to the study. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* — Russian journal of Management. 2012, vol. 10, no. 3 (in Russian).

57. Shmelev A. G. *Psyhodiagnostika lichnostnyh chert* [Psychology of personality traits]. Sankt-Peterburg, Rech' Publ., 2002.
58. Shtroo V. A., Ivanova N. L., Antonova N. V. [red] *Psyhologicheskie problemy sovremennogo biznesa* [Psychological problems of modern business]. Moscow, GU-VSHEH Publ., 2011.
59. Shtroo V. A., Ivanova N. D., Mihajlova E. V. *Vvedenie v psyhologiyu biznesa* [Introduction to psychology business]. Moscow, GU-VSHEH Publ., 2008.
60. Shcherbatyh Yu. V. *Psyhologiya predprinimatel'stva i biznesa* [Psychology of entrepreneurship and business]. Sankt-Peterburg, Piter Publ., 2008.
61. Smol'kov V. G. *Predprinimatel'stvo kak osobyj vid deyatelnosti* [Entrepreneurship as a special kind of activity]. *Socis* (2), 1994.
62. Tambovcev V. L. Basic concepts of strategic management: problem of micro-foundations. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* — Russian journal of Management, 2010, vol. 8, no. 4 (in Russian).
63. Veber M. *Isbrannye proizvedeniya* [Selected works]. Moscow, Progress Publ., 1990.
64. Veblen T., *Teoriya prazdnogo klassa* [The theory of idle class]. Moscow, Progress Publ., 1984.
65. Wales W. J., Gupta V. K., Mousa F. T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*. DOI: 10.1177/0266242611418261. 2011.
66. Watkins D. Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, 1998.
67. White R. J., D'Souza R. R. Links Between Learning Speed and Opportunity Recognition. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. Edward Elgar Publishing, 2014.
68. Yudanov A. Yu. *Konkurenciya: teoriya i praktika* [Competition: theory and practice]. 3th ed. Moscow, GNOM and D, 2001.
69. Zav'yalova E. K., Posohova S. T. *Psyhologiya predprinimatel'stva* [Psychology of the entrepreneurship]. Sankt-Peterburg, Sankt-Peterburgskiy universitet Publ., 2004.
70. Zombart V. *Burzhua* [Bourgeois]. Moscow, Nauka Publ., 1994.

Yu. Rubin, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru

Competition: the Influence of Personality of the Companies Leaders

The article is the first published in Russian in which raises consistently noticeable issue about the influence of personality on competition in the entrepreneur as. Adhering to a multidisciplinary approach to the study of competition, the author identifies the main segments of such influence: competitive motivation of the leaders of the companies, their degree of professional competence in matters of personal involvement in competition and in management issues of competitive actions, their personal competitiveness, as well as personal qualities and personal inclination, professional important to participate in the competition and invites colleagues to discussion. The article provides a rationale for the concepts of competitive competence, competitive ability, trait competitiveness, competitive spirit, a competitive way of thinking, manners and styles of competitive behavior of companies in competitive environment.

Keywords: personal motives of the leaders of the companies to participate in competition, professional competence participation in competition, personal competition ability, personal competitiveness, personal competitiveness, personal qualities and personal inclination of people to participate in the competition, a competitive spirit, a competitive mind, manners of competitive behavior, styles of competitive behavior, management of personal involvement in competition, management of competitive actions.

About authors:

Yu. Rubin, *Dr. Sci. (Economy), Professor, Rector*

For citation:

Rubin Yu. Competition: the Influence of Personality of the Companies Leaders. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 118–143 (in Russian, abstr. in English).

ПОДПИСКА - 2017

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

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@mfp.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, Планетная ул., д. 36, оф. 301, 302.

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04); (905) 510-00-58

e-mail: edit@s-university.ru; Alkovalenko@mfp.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 25.05.2017

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6