

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

1 7005 >



КОНТАКТЫ

105318 | Москва |
Измайловский Вал, дом 2

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

СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. №5(65)

СОВРЕМЕННАЯ
научно-практический журнал

2017. Том 11. №5(65)

КОНКУРЕНЦИЯ

ISSN 1993-7598

О конструктивной теории конкуренции
в предпринимательстве

Структурная модернизация российской
экономики в контексте современной
конкурентной среды

Сравнительная оценка конкурентоспособности
компаний частного и государственного сектора
экономики Российской Федерации

Клиентоориентированность в цифровой
экономике

Инфраструктурные и институциональные
инструменты политики повышения
национальной конкурентоспособности



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ



ФГБОУ ВО
«РОСТОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)»



НАЦИОНАЛЬНАЯ
АССОЦИАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Дата проведения: 15 декабря 2017 года

Место проведения: РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69.

Рабочие языки конференции: русский и английский.

Организаторы: Российская академия образования, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП).

При поддержке ООО «Центр предпринимательства», Правительства Ростовской области, Законодательного собрания РО, Полномочного представителя Президента РФ в ЮФО, Министерства экономического развития РО, Министерства общего и профессионального образования РО, Министерства сельского хозяйства и продовольствия РО, Министерства транспорта РО, Торгово-промышленной палаты РО, Российского союза промышленников и предпринимателей, Совета ректоров вузов ЮФО, Совета ректоров вузов РО, Администрации Ростова-на-Дону, Департамента экономики Ростова-на-Дону, Коммерческого банка «Центр-инвест», Ростовского муниципального фонда поддержки предпринимательства, Управления государственной службы занятости РО, Попечительского совета РГЭУ (РИНХ).

Участники конференции: представители органов государственной власти, преподаватели предпринимательских и смежных дисциплин высших и средних профессиональных учебных заведений, заведующие профильными кафедрами, деканы профильных факультетов высших и средних профессиональных учебных заведений, исследователи предпринимательства, действующие предприниматели, бизнес-тренеры, коучеры, консалтинговые структуры.

Вопросы для обсуждения:

1. Развитие системы предпринимательского образования.
2. Технологические компоненты предпринимательских компетенций.
3. Развитие экосистемы предпринимательского образования.
4. Российские и международные практики обучения предпринимательству.

Целевая аудитория: руководители, сотрудники МСП, протопредприниматели, магистранты, студенты и все заинтересованные лица.

Онлайн-регистрация для участия в конференции
и мастер-классах доступна на сайте icee.rsue.ru.

Адрес оргкомитета: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69.

Телефон: (863) 240-97-11 — Гусева Карина, e-mail: iceerostov@gmail.com.



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ | БОЛЬШЕ ЧЕМ
ОБРАЗОВАНИЕ

8 (495) 280-07-40

aspir@synergy.ru

synergy.ru/aspir/

АСПИРАНТУРА

Аспирантура Университета «Синергия» с 2002 года готовит кадры высшей квалификации, способствует их интеллектуальному развитию и карьерному росту.

В настоящее время в аспирантуре ведется обучение по следующим направлениям и профилям подготовки научно-педагогических кадров:

38.06.01 Экономика

- Экономика и управление народным хозяйством
- Финансы, денежное обращение и кредит
- Математические и инструментальные методы экономики

40.06.01 Юриспруденция

- Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право

Форма обучения: очная
Срок обучения — 3 года



научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. № 5 (65)

Сентябрь–октябрь

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»

Редколлегия (редакционный совет)

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора Института анализа предприятий
и рынков НИУ ВШЭ

Гельвановский Михаил Иванович

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

Клейнер Георгий Борисович

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

Князева Ирина Владимировна

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

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель главного редактора журнала

Коробов Юрий Иванович

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

Леднев Владимир Алексеевич

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

Манев Иван

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

Моррис Майкл

профессор, декан факультета предпринимательства
Университета Оклахомы (США)

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой Экономической кибернетики
и экономико-математических методов СПбГУЭФ

Смайлор Рэй

профессор кафедры инноваций и технологии
Школы бизнеса им. Нили при Техасском
христианском университете (США)

Сорокин Дмитрий Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, первый зам. директора
Института экономики РАН

Сушкевич Алексей Геннадьевич

кандидат экономических наук,
начальник Аналитического управления ФАС

Шаститко Андрей Евгеньевич

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

Шиндэхут Минэт

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

Широкова Галина Викторовна

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

Юданов Андрей Юрьевич

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

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

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

Адрес редакции и издателя:
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юрид.)
125190, Россия, Москва, Планетная ул., д. 36, оф. 301, 302
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. 5 (65)

September–October

Published since 2007; periodicity: six times a year

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

ISSN 1993-7598

Editor-in-Chief

Yuriy Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Moscow University for Industry and Finance "Synergy", fellow of the International Academy of Higher Education Sciences, associate member of the Russian Academy of Education, Honorary Educator of the Russian Federation.

Editorial Board

Svetlana Avdasheva

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

Mikhail Gelvanovsky

Dr of Economics, Professor, member of Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

Georgiy Kleiner

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

Irina Knyazeva

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

Aleksandr Kovalenko

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

Yuriy Korobov

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

Vladimir Lednev

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

Ivan Manev

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

Michael Morris

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

Raymond Smilor

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

Sergey Svetunkov

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

Dmitriy Sorokin

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

Aleksey Sushkevich

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

Andrey Shastitko

Dr of Economics, Professor of the Moscow State University

Minet Schindehutte

Professor of business management school at Syracuse University (USA)

Galina Shirokova

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

Andrey Yudanov

Dr of Economics, Professor of Finance University under the Government of the Russian Federation, a member of the European Association of Business History

The journal is included into the Russian and international scientific databases: eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences), Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Publisher address: 9/14 s. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial office address: of. 301; 36, Planetnaya st., Moscow, 125319, 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

Князева И. В., Бондаренко И. В., Падерина К. В.

Экспертные процедуры и возможности при рассмотрении дел, связанных с нарушением антимонопольного законодательства 5

Кожинский А. В.

Вопросы состояния конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС (на примере деятельности Евразийской экономической комиссии в отношении компании Caterpillar) 23

Конкурентоспособность бизнеса

Курнышева И. Р.

Структурная модернизация российской экономики в контексте современной конкурентной среды 33

Воронов Д. С.

Сравнительная оценка конкурентоспособности компаний частного и государственного сектора экономики Российской Федерации 46

Евневич М. А.

Клиентоориентированность в цифровой экономике 65

Михненко П. А.

Координационно-культурный профиль: концепция диагностики внутренней среды организации 80

Палей Т. Ф.

Инфраструктурные и институциональные инструменты политики повышения национальной конкурентоспособности 103

Теория конкуренции

Рубин Ю. Б.

О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве 114

Васильев А. И.

Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи 130

Правила оформления материалов 140

Contents

Antitrust regulation

I. Knyazeva, I. Bondarenko, K. Paderina

Expert procedures and opportunities related with trial of antitrust cases 5

A. Kozinskiy

The state of competition on the transboundary markets of the EAEU,
on the example of the Eurasian economic Commission
in respect of the Company «Caterpillar» 23

Business competitiveness

I. Kurnysheva

Structural modernization of the Russian economy
in the context of the modern competitive environment 33

D. Voronov

Comparative evaluation of the competitiveness
of companies in the private and public sector of economy of the Russian Federation 46

M. Evnevich

Customer focus in digital economy 65

P. Mikhnenko

Coordination-cultural profile:
The concept of analysis of organizations 80

T. Palei

Infrastructural and institutional instruments
of increasing in national competitiveness policy 103

The theory of competition

Yu. Rubin

About the constructive theory of competition in entrepreneurship 114

A. Vasilev

Competitiveness and competition: the problem of interrelationship 130

Guidelines for authors 140

Князева И. В., докт. экон. наук, профессор, руководитель Центра исследования конкурентной политики и экономики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Сибирский институт управления), Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, irknyazeva@yandex.ru

Бондаренко И. В., старший преподаватель кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Сибирский институт управления), г. Новосибирск, irina_bondarenko87@mail.ru

Падерина К. В., начальник научно-организационного отдела, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Сибирский институт управления), г. Новосибирск, christina8@mail.ru

Экспертные процедуры и возможности при рассмотрении дел, связанных с нарушением антимонопольного законодательства

В статье рассматривается процедура (характеристика и этапы) привлечения экспертов на разных этапах расследования (рассмотрения) дел в рамках контрольно-надзорной деятельности ФАС России. Предлагаются классификация и виды экспертиз, выполняемых различными экспертными субъектами для рассмотрения антимонопольных дел. Выявлено соотношение видов экспертиз с тематическими областями антимонопольного регулирования. Приведены мотивы отклонения экспертиз в ходе судебного процесса.

Изложены результаты статистического анализа судебных дел по вопросам конкурентного законодательства с привлечением экспертов за период 2010–2016 гг. Показано изменение структуры дел с привлечением экспертов по видам законодательства, которое находится в сфере деятельности ФАС России. Особый интерес представляет информация о статистике судебных дел, в том числе выигранных антимонопольным органом или хозяйствующим субъектом в зависимости от стороны, представляющей экспертное заключение.

Анализ материалов дел, рассматриваемых в системе арбитражных судов по вопросам сферы деятельности ФАС России, позволил систематизировать и сформулировать потенциальный круг экспертных и аналитических задач, экспертных вопросов, которые могут быть поставлены перед экспертами (экспертными организациями) в зависимости от тематической области рассматриваемого дела для судебных разбирательств.

Ключевые слова: ФАС РФ, виды экспертиз, эксперт, судебные дела, антимонопольное законодательство, расследование дел, анализ рынка.

Введение

Современная практика рассмотрения дел, связанных с нарушением антимонопольного законодательства, предусматривает все более тщательное исследование специфических и содержательных положений, понимание которых требует профессиональных знаний и мнений,

использования опыта системного анализа, умений по привлечению широкой доказательной базы.

В мае 2017 года в г. Порто (Португалия) состоялось ежегодное крупнейшее научно-практическое мероприятие, подводящее итоги практики и представляющее тренды правоприменения в области конкурентного права и формирования стратегии развития

конкурентного законодательства в мире — 16 Конференция Международной конкурентной сети (ICN)¹.

В рамках данной Конференции впервые состоялась сессия, посвященная роли экономистов-экспертов в практике конкурентного правоприменения. Представители различных юрисдикций рассмотрели вопросы важности и необходимости более активного приглашения экспертов-экономистов при расследовании дел, связанных с анализом товарных и географических границ рынков, обусловленных появлением новых юридических кейсов. Основными причинами такой необходимости явились, в первую очередь, создание рынков, сопряженных с IT-технологиями, усложнение характера конкурентных отношений, сформированных на связанных рынках (афтермаркеты), расширении маркетинговых возможностей и каналов продвижения, создающих оптимальные выгоды потребителям благодаря расширению сервисной линейки продуктов.

Профессор Томас Росс² и представители рабочей группы «Экономисты для антимонопольного правоприменения» презентовали результаты исследований в Канаде, Швеции и других странах, касающиеся роли экономического анализа в практике деятельности конкурентного ведомства. Ими выделены наиболее значимые темы — эмпирические методы в антимонопольных делах, проведение тестов для оценки одностороннего поведения и роль экономистов в правоохранительных органах и практике правоприменения. В рамках дискуссии спикеры отметили, что «сложность кейсов в конкурентном правоприменении формирует новые требования к знаниям и опыту экспертов. Приглашение экспертов для рассмотрения дел в судебных инстанциях позволяет сторо-

не привлечения увеличить количество выигранных процессов с 50% до 90%» [Caesar, Duplantis, Ross, 2016].

В последние 10 лет изучению статистики судебных дел, в том числе связанных с вопросами нарушения антимонопольного законодательства, уделялось внимание в публикациях В. Новикова, С. Авдашевой, А. Дмитриевой, Э. Панеях и др. Исследования, по результатам наблюдения и статистического анализа антимонопольных разбирательств в судах, проведенные российским экономистом В. Новиковым, показали, что «привлечение эксперта в рамках рассмотрения дела о нарушении антимонопольного законодательства повышает вероятность его выигрыша стороной, привлечшей эксперта, на 49%» [Новиков, 2014].

Авторами данной статьи в рамках научного исследования «Аналитическое и экспертное обеспечение расследования дел о нарушении законодательства в сфере деятельности ФАС России»³ проведен количественный и качественный анализ практики привлечения экспертов к рассмотрению дел о нарушении антимонопольного законодательства. Результаты исследования за период 2010–2016 гг. показали, что привлечение экспертного мнения наблюдается по каждому двадцатому делу, а количество выигранных процессов увеличивается от 62% до 71%.

Кроме анализа сформированной исследователями базы наблюдения, отражающей результаты прохождения дел в арбитражных судах всех инстанций, за 2010–2016 гг. рассмотрены вопросы, связанные с анализом частоты обращения к экспертному сообществу в судах. Особое внимание уделено процедуре привлечения экспертов антимонопольными органами, видам и содержанию

¹ Официальная информация представлена на сайте: <https://icn2017.concorrenca.pt/>.

² Томас Росс — профессор Фонда регулирования и конкурентной политики в школе бизнеса Саудер при Университете Британской Колумбии, Ванкувер, Канада.

³ 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 доктор экономических наук, профессор И. В. Князева.

экспертных вопросов, возможности влияния наличия экспертного заключения на исход дела в рамках антимонопольных разбирательств в судебных инстанциях.

Характеристика и этапы привлечения экспертов в рамках контрольно-надзорной деятельности ФАС России

Для формирования позиции, как в антимонопольных расследованиях, так и в судебных разбирательствах, и антимонопольному органу, и хозяйствующему субъекту (ХС) целесообразно предоставлять дополнительные аргументы и факты по узкоспециализированным вопросам или давать пояснения методологического характера, привлекая экспертов — лиц, «обладающих необходимыми знаниями по соответствующей специальности, осуществляющих консультации по касающимся рассматриваемого дела вопросам»⁴.

В процессе осуществления контрольно-надзорной деятельности органы исполнительной власти, в том числе ФАС России, имеют право привлекать экспертов или экспертные учреждения, а также специалистов для установления обстоятельств, имеющих существенное значение для полного и всестороннего изучения правомерности действий хозяйствующих субъектов или органов власти.

Важно отметить, что если в судебной практике присутствует термин «расследование дел», то в системе антимонопольного законодательства он официально не институализирован. В системе нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность ФАС России, присутствует термин «рассмотрение дел».

Авторы обратились к лингвистическому контексту данного вопроса и выяснили, что терминологически понятия «расследование дел» и «рассмотрение дел» для сферы антимонопольных разбирательств имеют общую лексическую основу и являются в зарубежной практике правоприменения понятиями, имеющими один терминологический и синонимический смысл. Так, словарь *Oxford Russian Dictionary* дает среди определений английского слова *Investigation* — «исследование» с синонимами *research*, *study* (с. 884), кроме определения «расследование». *Consideration* переводится, в частности, как «рассмотрение» (с. 705).

Толковый оксфордский словарь английского языка (7-е издание, 2003 г.) определяет *Investigate* как «системное или официальное расследование для выявления и изучения фактов в целях установления истины или осуществление исследования или изучения вопроса или проблемы».

Материалы зарубежной нормативно-правовой базы включают следующее определение термина «антимонопольное расследование»: «Любое рассмотрение, проводимое лицом, ведущим антимонопольное расследование, для выяснения, вовлечено ли или было ли вовлечено какое-либо лицо в нарушение антимонопольного законодательства»⁵.

Следовательно, в рамках выполнения данной работы понимаем, что под словосочетанием «расследование дел» и «рассмотрение дел» подразумеваем одни и те же процессуальные, юридические и иные процедуры в целях рассмотрения дел для антимонопольного контроля.

Учитывая вышесказанное, далее рассмотрим процедуру и регламенты привлечения экспертов в рамках контрольно-надзорной деятельности ФАС России.

Для содержательного рассмотрения называемых судом экспертиз по антимоно-

⁴ Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2002 № 95-ФЗ // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/.

⁵ Статут 15 § 1311 (с) Службы по вопросам свода законов США (том 15 «Торговля и коммерция», глава 34 «Антимонопольный гражданский процесс»), термин According to 15 USCS § 1311.

полным делам необходимо руководствоваться основными положениями Постановления Пленума ВАС РФ от 04.04.2014 № 23 «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе»⁶.

Частью 3 ст. 45.1 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» закреплено, что «в качестве доказательств по делу о нарушении антимонопольного законодательства допускаются ... заключения экспертов ...»⁷. При этом экспертиза может быть назначена не только в рамках судебного разбирательства (судебная экспертиза), но и на стадиях до возбуждения дела и рассмотрения дела в ФАС России (досудебная экспертиза).

Представим схему альтернативных этапов привлечения эксперта на досудебной и судебной стадиях рассмотрения дела по признакам нарушения антимонопольного законодательства (рис. 1).

Привлечение экспертов возможно на следующих этапах контрольно-надзорной деятельности:

- на стадии до возбуждения дела (расследования);
- на стадии рассмотрения дела в контрольно-надзорном органе;
- в рамках судебного процесса.

Экспертиза может быть назначена на любом этапе рассмотрения антимонопольного дела, и процедура привлечения экспертов на каждом из этапов будет отличаться.

Так, на каждом из выделенных этапов различаются эксперт как субъект, обладающий правом привлечения, цель привлечения, нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс приглашения и назначения экспертов.

В таблице 1 представлены характеристики каждого этапа привлечения экспертов.

Отметим, что институциональная регламентация привлечения экспертов на первом и втором этапе имеет общую основу, тогда как нормативно-правовая основа привлечения эксперта на этапе судебного рассмотрения значительно отличается.

Виды экспертиз, выполняемых для рассмотрения антимонопольных дел

Содержание экспертной деятельности заключается в специализированном анализе, направленном на установление аргументов и фактов относительно предмета спора релевантными научными или иными методами. Представим виды экспертиз и дадим их классификацию по содержанию деятельности экспертов. Возможно, существуют и иные основания для дифференциации экспертиз. Проведение данной процедуры позволит наиболее полно понять специфику рассмотрения антимонопольного дела и возникающих у сторон вопросов и точек оппонирования.

Исходя из действующего законодательства, контрольно-надзорной и судебной практики, экспертизы можно классифицировать по следующим основаниям и признакам:

- по заказчику (инициатору проведения) экспертизы;
- по составу лиц, проводящих экспертизу;
- по качеству и полноте проводимой экспертизы;
- в зависимости от последовательности проведения экспертиз;
- по характеру отрасли специальных познаний, используемых при производстве экспертиз.

Классификацию экспертиз следует начать с их разграничения **по заказчику (инициатору проведения) экспертизы** — судебные и внесудебные.

Федеральный закон от 31.05.2001 № 73-ФЗ «О государственной судебно-эк-

⁶ КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162155/ (дата обращения 01.07.2017).

⁷ КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения 01.07.2017).

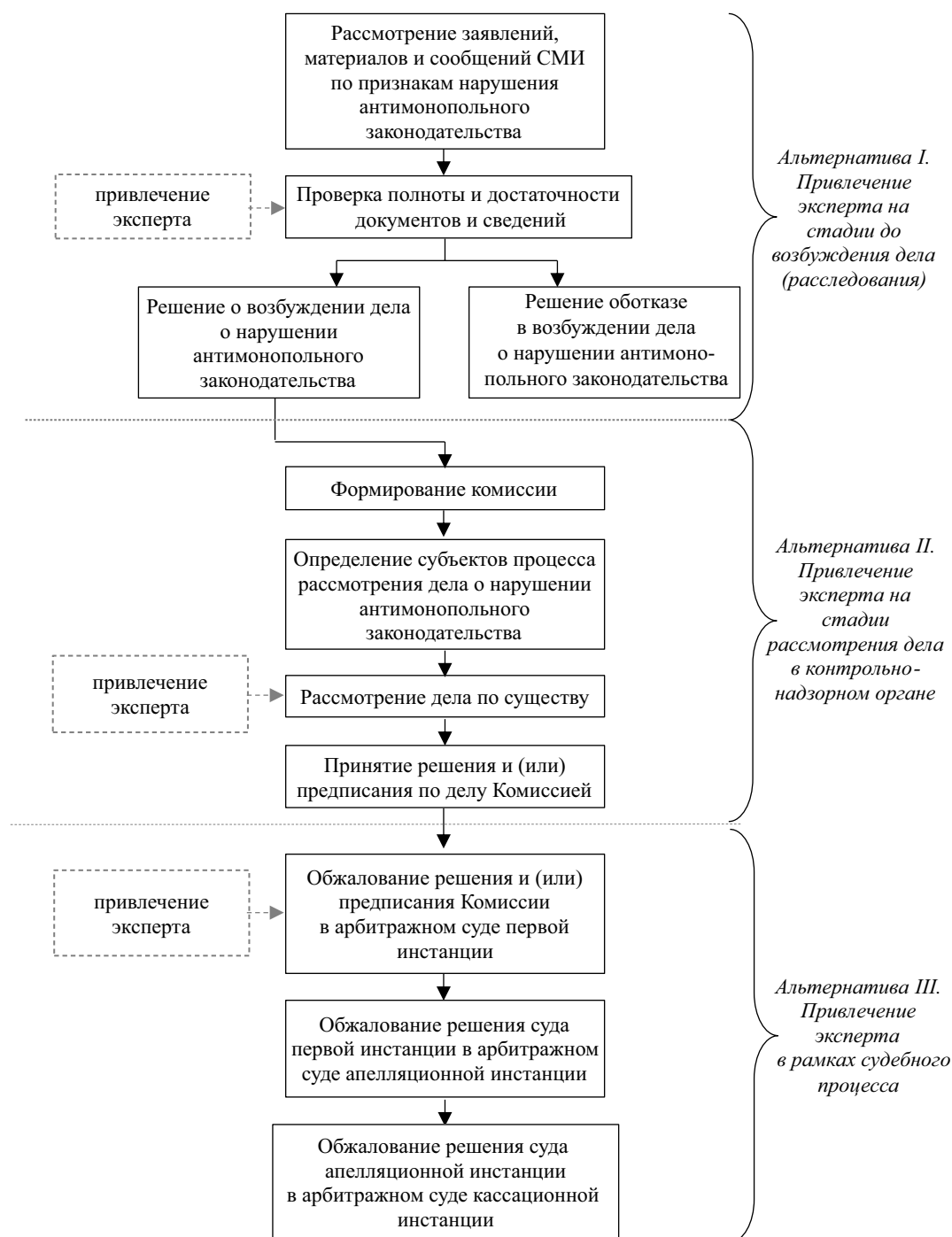


Рис. 1. Альтернативные этапы привлечения экспертов на досудебной и судебной стадиях рассмотрения дела по признакам нарушения антимонопольного законодательства

Fig. 1. Block diagram of alternative stages of expert attraction on pre-trial and trial antitrust proceedings

Таблица 1. Характеристики этапов привлечения экспертов

Table 1. The characteristic stages of engagement of experts

Этап привлечения	Субъект привлечения	Цель привлечения эксперта	Институциональная регламентация привлечения экспертов
До возбуждения дела (расследование)	ФАС России	Проверка полноты и достаточности документов и сведений для возбуждения дела по признакам нарушения антимонопольного законодательства	Федеральный закон «О защите конкуренции»; приказ ФАС России от 25.05.2012 № 339 «Об утверждении административного регламента Федеральной антимонопольной службы по исполнению государственной функции по возбуждению и рассмотрению дел о нарушениях антимонопольного законодательства Российской Федерации»; приказ ФАС России от 25.05.2012 № 345 «Об утверждении административного регламента Федеральной антимонопольной службы по исполнению государственной функции по установлению доминирующего положения хозяйствующего субъекта при рассмотрении заявлений, материалов, дел о нарушении антимонопольного законодательства и при осуществлении государственного контроля за экономической концентрацией»
Рассмотрение дела в контрольно-надзорном органе	Хозяйствующие субъекты, ФАС России	Подтверждение позиции субъектов по делу	
Рассмотрение дела в рамках арбитражного процесса	Суды	Доказательная база в рамках судебного разбирательства	Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации; Постановление Пленума ВАС РФ «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе»

спертной деятельности в Российской Федерации» дает определение судебной экспертизы как «процессуальному действию, состоящему из проведения исследований и дачи заключения экспертом по вопросам, разрешение которых требует специальных знаний в области науки, техники, искусства или ремесла и которые поставлены перед экспертом судом, судьей, органом дознания, лицом, производящим дознание, следователем, в целях установления обстоятельств, подлежащих доказыванию по конкретному делу»⁸. Таким образом, как очевидно из определения, судебную экспертизу могут назначать только судебные, следственные органы или органы дознания. В ситуации рассмотрения гражданских споров — только судебные органы.

В отличие от судебной экспертизы заказчиком внесудебной экспертизы может вы-

ступать любая сторона процесса рассмотрения или расследования дела (кроме суда): в случае рассмотрения антимонопольных дел — хозяйствующий субъект, орган власти или ФАС России. Внесудебная экспертиза, как правило, проводится в следующих случаях:

- желание одной из сторон не доводить спорное дело до судебной инстанции для минимизации затрат и сроков рассмотрения дела;
- при рассмотрении дела в суде на основании ходатайства одной из сторон о назначении экспертизы.

На сегодняшний день порядок производства внесудебных экспертиз законодательно не регламентируется. Чаще всего порядок привлечения эксперта к рассмотрению дела предписывается нормативными актами органа власти. В свою очередь в рамках процессуального законодательства определены виды судебных экспертиз, которые также могут быть использованы на этапе судебного рассмотрения дел.

⁸ ГАРАНТ: Информационно-правовой портал. URL: <http://base.garant.ru/12123142/> (дата обращения 01.07.2017)

Арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации экспертизы **по составу лиц, проводящих экспертизу**, подразделяются на комплексную и комиссионную. *Комплексная экспертиза* «назначается судом, если установление обстоятельств по делу требует одновременного проведения исследований с использованием различных областей знания или с использованием различных научных направлений в пределах одной области знания». *Комиссионная экспертиза* проводится экспертами в одной области знания⁹.

Также Арбитражный процессуальный кодекс РФ выделяет дополнительную и повторную экспертизы.

В научном дискурсе соответственно выделяют экспертизы **по качеству и полноте проводимой экспертизы**: основная и дополнительная. *Основной* является экспертиза, назначенная для решения поставленных перед экспертами вопросов. *Дополнительная экспертиза* назначается в случаях недостаточной ясности или неполноты заключения эксперта, а также при необходимости исследования новых объектов и/или получения ответов на дополнительные вопросы. Поручается тому же или иному эксперту (экспертам).

В зависимости от последовательности проведения экспертиз выделяются первоначальная и повторная. *Первоначальная экспертиза* — впервые проводимая, если на досудебном этапе вещественные и иные доказательства экспертному исследованию не подвергались. *Повторная экспертиза* может быть назначена в случае наличия сомнений в правильности или обоснованности экспертного заключения, а также в случае существования противоречий между несколькими экспертными заключениями. Производство повторной экспертизы в лю-

бом случае поручается другому эксперту или группе экспертов¹⁰.

В научной литературе экспертизы также классифицируют **по характеру отрасли специальных познаний, используемых при производстве экспертиз**. При этом стоит отметить, что перечень видов экспертиз по данному основанию нормативно не закреплён.

Принято выделять четыре уровня экспертизы: 1 — класс; 2 — род; 3 — вид; 4 — разновидность (подвиды).

Класс экспертизы составляют экспертные исследования, объединяемые общностью знаний, служащих источником формирования теоретических и методических основ судебных экспертиз, и объектов, исследуемых на базе этих знаний. Все судебные экспертизы разделяют на 12 классов:

- 1) криминалистические;
- 2) медицинские и психофизиологические;
- 3) инженерно-технические;
- 4) инженерно-транспортные;
- 5) инженерно-технологические;
- 6) экономические;
- 7) биологические;
- 8) почвоведческие;
- 9) сельскохозяйственные;
- 10) пищевых продуктов;
- 11) экологические;
- 12) искусствоведческие.

Род экспертиз определяется по предмету, объектам и методикам экспертного исследования. Вид экспертизы характеризуется специфичностью предмета в отношении используемых методик. Подвид экспертизы — составные части вида, отличающиеся своеобразной группой задач, характерных для предмета данного вида экспертизы, и комплексами метода исследования отдельных объектов или их групп [Тюнис, Пахомов, Ефимов, 2009].

В рамках данной статьи рассмотрим лишь некоторые виды экспертиз, класси-

⁹ Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 14.11.2002 № 138-ФЗ // ГАРАНТ: Информационно-правовой портал. URL: <http://base.garant.ru/12128809/> (дата обращения 01.07.2017).

¹⁰ Там же.

фицируемые на каком-либо уровне и применяемые в рамках экспертной деятельности ФАС России.

Класс *экономических экспертиз* основывается на исследованиях, проведенных с помощью финансово-стоимостного, экономико-статистического, корреляционного и других методов анализа. Различные цели экспертизы и субъектный состав экспертного наблюдения формируют макроэкономический или микроэкономический подход при использовании аналитического инструментария. Главная задача данной экспертизы — выявление и раскрытие причинно-следственных связей, обусловивших конфликтные ситуации или нарушение законодательства, как в хозяйственной деятельности компаний, так и в экономических условиях на рынке.

Класс *экологических экспертиз* исследует экологические свойства товаров, это воздействие товара на человека и окружающую среду в процессе потребления.

Род *почерковедческих экспертиз* направлен на проверку подлинности подписи, выполненной тем или иным лицом.

Род *товароведческих экспертиз* подразумевает определение количественных и качественных характеристик какого-либо товара, продукта.

Род *лингвистических экспертиз* ставит задачей исследование устного или письменного текста для определения его смысловой направленности, значения отдельных слов, выражений или оборотов, как правило, такая экспертиза назначается по спорам о защите чести, достоинства и деловой репутации.

В рамках экспертной деятельности ФАС России кроме выше обозначенных применяются следующие экспертизы:

- *дизайнерская экспертиза* — научно-экспертное исследование результатов (продуктов) художественного конструирования с целью установления обстоятельств, имеющих принципиальное значение для доказывания в суде;

- *оценочная экспертиза* — особый вид экспертной деятельности, целью которого является определение стоимости различных объектов в денежном выражении;

- *патентоведческая экспертиза* — судебная экспертиза, целью которой представляется решение вопросов, связанных с объектами интеллектуальной собственности;

- *социологическая экспертиза* — применение специальных знаний в области социологической науки в целях исследования общественного мнения, отношения людей к той или иной проблематике и др.

Таким образом, экспертизы по сути распределяются по различным основаниям. В дальнейшем при проведении качественного анализа станет очевидно, что рассмотрение нарушения по той или иной статье конкурентного законодательства чаще подразумевает применение конкретного вида экспертиз.

Количественный и качественный анализ судебных дел с привлечением экспертов

В качестве источника эмпирической информации выступили массивы данных по делам, представленным в картотеке решений арбитражных судов Российской Федерации в 2010–2016 гг. по оспариванию правовых актов Федеральной антимонопольной службы России, размещенные на сайте <http://ras.arbitr.ru>¹¹.

Для анализа отобраны все дела, имеющие такие содержательные характеристики, как участие ФАС (УФАС) в качестве ответчика, истца или третьего лица при споре хозяйствующих субъектов, ссылка в тексте на правовые акты антимонопольной службы в качестве доказательств по делу, наличие в тексте документа слов «эксперт», «специалист» и их производные (экспертиза, экспертное заключение, заключение специалиста и т. д.).

¹¹ Банк решений арбитражных судов. URL: <http://ras.arbitr.ru>.

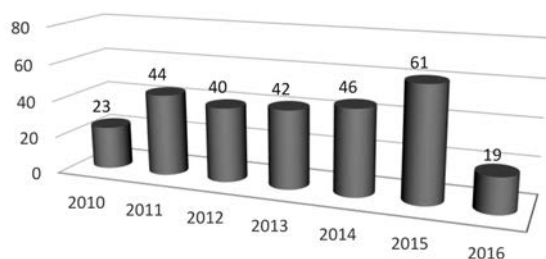


Рис. 2. Динамика обжалуемых правовых актов ФАС (УФАС) в арбитражных судах с участием экспертов в 2010–2016 гг., ед.

Fig. 2. The quantity dynamics of appealed legal acts of Federal Antimonopoly Service (regional departments) in Arbitration court with the participation of experts, 2010–2016

Из рассмотренных за семилетний период в судах 5467 дел, попадающих в сферу законодательства, контролируемого ФАС России, количество дел с участием экспертов, подходящих под цели проводимого авторами исследования, составило за 2010–2016 гг. 275 дел, т. е. каждое двадцатое (5%). Динамика обжалуемых правовых актов ФАС (УФАС) в арбитражных судах с участием экспертов за данный период отражена на рис. 2.

Тенденция к увеличению количества судебных разбирательств с привлечением экспертов обусловлена несколькими факторами: во-первых, возрастает активность со стороны как хозяйствующих субъектов, так и ФАС России в отстаивании объективности и правоты своей позиции; во-вторых, в 2014 г. появилось, а в 2015 г. резко возросло количество дел, оспариваемых в рамках Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

При этом необходимо отметить, что незначительное количество дел в 2016 г. обусловлено тем, что циклический круг 2016 г. закончится только к концу 2017 г. и показатель 19 единиц увеличится не менее чем в 2,5–3 раза, как показали результаты ана-

лиза в предыдущие годы. По большинству дел вынесены решения только судом первой инстанции, решения вышестоящих инстанций будут опубликованы в 2017–2018 гг., что связано с процессуальными сроками обжалования решений.

Целесообразно отметить, что в одном рассматриваемом деле может встречаться представление не одного экспертного заключения, а до четырех. При этом стороны могут привлекать как несколько экспертов со своей стороны, так и суд может назначить несколько экспертиз.

Структура дел с участием экспертов стала меняться в последние три года: в 2 раза снизилась доля дел, связанных с рассмотрением Федерального закона «О защите конкуренции» (с 83% в 2010 г. до 42% в 2016 г.) (рис. 3).

Наибольшее количество (179) и долю (65%) в структуре рассматриваемых обжалуемых правовых актов ФАС (УФАС) в арбитражных судах с участием экспертов занимают дела по Федеральному закону «О защите конкуренции».

Институциональные изменения, затрагивающие сферу государственных и муниципальных закупок в России (смена Федерального закона от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» на Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд») привели к существенным структурным сдвигам в делах с участием экспертов. За три года доля дел с участием экспертов по Федеральному закону «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» увеличилась в 2 раза, и в 2016 г. составила 32% от всех дел с участием экспертов.

Структура прохождения дел по инстанциям показывает, что 43,8% проходят все три инстанции, на первой и апелляционной

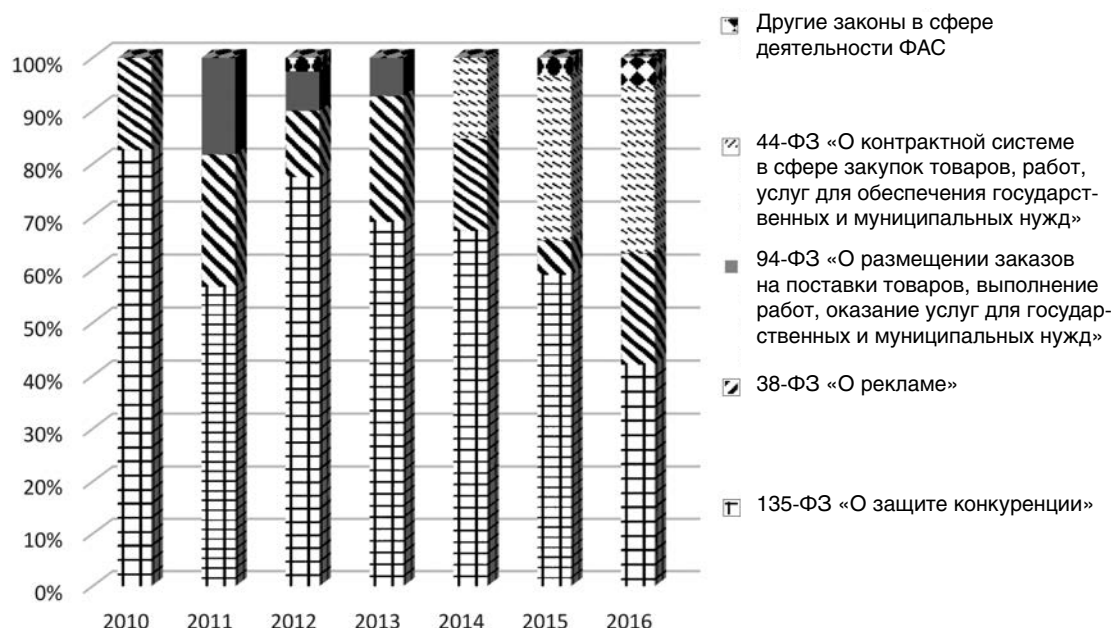


Рис. 3. Изменение структуры дел с привлечением экспертов в разрезе законодательства сферы деятельности ФАС России в 2010–2016 гг.

Fig. 3. Change of the cases structure with experts in context of competition law in 2010–2016

инстанции завершаются только 23% и 28% дел, соответственно, с участием экспертов. По 12 делам за 7 лет было принято решение о пересмотре дела.

Важно отметить, что по всем рассмотренным делам к экспертному мнению хозяйствующие субъекты обращались только на 4% чаще, чем ФАС (УФАС).

В рамках рассмотрения дел по Федеральному закону «О защите конкуренции» было представлено 295 экспертиз по следующим тематическим областям (рис. 4):

- запрет на злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением — 69;
- запрет на ограничивающие конкуренцию соглашения и согласованные действия хозяйствующих субъектов — 19;
- запрет на недобросовестную конкуренцию — 61;
- запрет на антиконкурентные действия (бездействия), в том числе соглашения и согласованные действия органов государ-

ственной власти и местного самоуправления — 18.

В рамках данного анализа выделены 17 отраслей экономической деятельности хозяйствующих субъектов по укрупненным группам ОКВЭД. В делах с участием хозяйствующих субъектов, относящихся к выделенным отраслям экономики, проводились определенные виды экспертиз. Целью качественного анализа в данном аспекте является определение взаимосвязи между видом экспертизы и отрасли экономики, к которой относятся хозяйствующие субъекты, участвующие в судебном процессе.

Рассмотрев структуру видов экспертиз по каждой из выделенных отраслей экономики, отметим ряд закономерностей в применении того или иного вида экспертиз применительно к определенным отраслям.

В таблице 2 представлены отрасли, получившие наибольшее отражение в выборке дел с участием экспертов — более 10 дел по каждой отрасли.

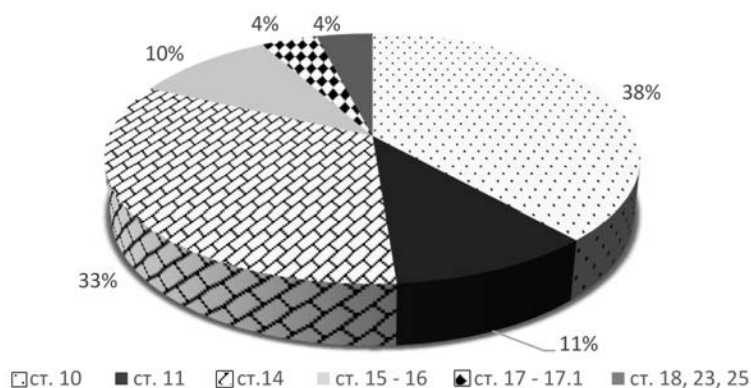


Рис. 4. Структура дел с участием экспертов в разрезе статей Федерального Закона «О защите конкуренции», 2010–2016 гг.

Fig. 4. The structure of cases with the participation of experts in context of Federal Law No. 135-Fz Of July 26, 2006 on Protection Of Competition, 2010–2016

Таблица 2. Соотношение отраслей экономической деятельности хозяйствующих субъектов (ОКВЭД) с проводимыми в рамках рассмотрения дел о нарушении антимонопольного законодательства видами экспертиз в 2010–2016 гг.

Table 2. Correlation of economic activities of economic entities (OKVED) with the types of examinations carried out within the framework of consideration of cases on violation of the antimonopoly legislation in 2010–2016

Отрасль экономической деятельности хозяйствующих субъектов (ОКВЭД)	Видовая структура экспертиз по данной тематической области	Количественная оценка экспертиз, проведенных по данным отраслям	
		Количество экспертиз, ед.	Доля в общем количестве экспертиз, %
Раздел С. Обрабатывающие производства	патентоведческая	16	28,6
	товароведческая	10	17,9
	иные виды экспертиз	30	53,6
Раздел D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	техническая	17	40,5
	экономическая	15	35,7
	иные виды экспертиз	10	23,8
Раздел F. Строительство	техническая	14	53,8
	иные виды экспертиз	12	46,2
Раздел G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	товароведческая	9	19,2
	лингвистическая	9	19,2
	иные виды экспертиз	29	61,6
Раздел H. Транспортировка и хранение	антимонопольная	6	37,5
	иные виды экспертиз	10	62,5

Так, в отрасли «Обрабатывающие производства» наиболее часто встречаются патентоведческая и товароведческая экспертизы, исследующие качественные характеристики товара.

В отрасли «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» преобладают два вида экспертиз: техническая, включая инженерно-техническую и строительно-техническую, и экономическая, включая антимонопольную. Использование технических экспертиз связано, прежде всего, с особенностями оказания услуг.

Экономические экспертизы применяются для определения обусловленности тарифов и цен, определения товарных и географических границ рынка, доминирующего положения на рынке.

В оптовой и розничной торговле использование товароведческих экспертиз вполне обоснованно, исходя из специфики отрасли. Однако помимо товароведческой здесь широко распространена лингвистическая экспертиза, предметом которой являются анализ логотипов и слоганов товарных знаков/брендов, рекламы и пр.

Антимонопольная экспертиза, связанная с определением продуктовых и географических границ рынка, а также доли хозяйствующего субъекта на рынке, распространена в отрасли «Транспортировка и хранение», где наибольшее количество дел с привлечением экспертов связано с услугами автовок-

залов, аэропортов, перевозкой пассажиров сухопутным транспортом.

Ряд отраслей не представлен в табл. 3, поскольку имеют либо небольшое количество дел (не более 10 — Раздел А. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; Раздел Е. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений; Раздел I. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; Раздел К. Деятельность финансовая и страховая и др.), либо не имеют ярко выраженное доминирование той или иной экспертизы в рассматриваемых делах (Раздел J. Деятельность в области информации и связи; Раздел Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг; Раздел S. Предоставление прочих видов услуг), что не позволяет провести качественный анализ.

Один из наиболее важных результатов проведенного авторами анализа — структура выигранных дел в зависимости от стороны, представляющей экспертное заключение.

Наличие экспертного заключения увеличивает в 62% случаев для ФАС и в 71% для хозяйствующего субъекта возможности выигрыша в суде, но не гарантирует стороне, его представляющей, победу в судебном разбирательстве (табл. 3).

Как видно из таблицы 4, каждая четвертая экспертиза ФАС и почти половина эк-

Таблица 3. Количество и структура выигранных и проигранных ФАС (УФАС) дел в зависимости от стороны эксперта, 2010–2016 гг.

Table 3. Quantity and structure won and broken cases by Federal Antimonopoly Service (regional departments) in cases with the participation of experts, 2010–2016

Сторона эксперта	Количество дел			
	Выиграно ФАС (УФАС)		Проиграно ФАС (УФАС)	
	ед.	уд. вес, %	ед.	уд. вес, %
ФАС (УФАС)	100	62	33	29
Хозяйствующий субъект	61	38	81	71
Всего	161	100	114	100

Таблица 4. Структура выигранных дел в зависимости от стороны эксперта, 2010–2016 гг.

Table 4. Structure of won cases correlating with expert side, 2010–2016

Дело выиграно	Сторона эксперта			
	ФАС (УФАС)		Хозяйствующий субъект	
	ед.	уд. вес, %	ед.	уд. вес, %
ФАС (УФАС)	100	75	61	43
Хозяйствующим субъектом	33	25	81	57
Всего	133	100	142	100

спертиз субъектов бизнеса не приводят дела к выигрышу. Из рассмотренных дел, где эксперт был на стороне хозяйствующего субъекта, только 57% закончились победой хозяйствующего субъекта, а в остальных 43% случаев при экспертном мнении в пользу хозяйствующего субъекта победу в суде одерживал ФАС (УФАС), т. е. экспертное заключение не позволило хозяйствующему субъекту достигнуть преимуществ в судебном разбирательстве.

В то же время дела, когда экспертное заключение было представлено в пользу антимонопольной службы (133 дела), победой ФАС (УФАС) заканчивались 75% случаев, а в 25% дел окончательные судебные решения принимались в пользу хозяйствующего субъекта.

По мнению авторов, такая тенденция связана не столько с приглашением антимонопольным органом экспертов более высокого уровня квалификации и компетенций, сколько с особенностями и тонкостями практики антимонопольного анализа или теории исследования рынков, умением правильно сформулировать вопросы перед экспертом, чтобы суд по данной экспертизе не трактовал ее как ответ на вопрос, предполагающий правовую оценку или правовые последствия¹².

¹² Постановление Пленума ВАС РФ «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе».

Наиболее распространенные мотивы отклонения экспертных заключений в судебном процессе

Результаты проведенной экспертизы в рамках рассмотрения дела могут как стать основанием для вынесения решения о нарушении антимонопольного законодательства на стадии досудебного разбирательства, так и представляться весомым доказательством в суде.

Суд вправе отклонить экспертное заключение и не принимать его в качестве доказательства. Условно мотивы отклонения экспертных заключений можно разделить на процессуальные, связанные с нарушением процедуры проведения экспертизы, и содержательные, связанные с рассмотрением конкретных вопросов экспертом по существу материальных положений судебного дела. Рассмотрим наиболее распространенные мотивы отклонения экспертных заключений.

Процессуальные мотивы отклонения экспертных заключений:

- несоблюдение порядка привлечения эксперта;
- несоответствие заключения установленным требованиям;
- несоблюдение экспертом порядка проведения экспертизы.

Содержательные мотивы отклонения экспертных заключений:

- вопросы, исследуемые экспертом, не входят в его компетенцию;

- экспертом смещен предмет исследования;
- проведено неполное или некорректное исследование;
- вопросы, на которые отвечал эксперт, являются вопросами права.

От того, будет ли принято экспертное заключение, могут зависеть результаты судебного дела. В Постановлении Пленума Высшего арбитражного суда РФ «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе» отмечено: «Определяя круг и содержание вопросов, по которым необходимо провести экспертизу, суд исходит из того, что вопросы права и правовых последствий оценки доказательств не могут быть поставлены перед экспертом»¹³.

В рамках рассматриваемых в исследовании дел было отклонено 48 экспертных заключений, из которых 16 экспертиз выступили в пользу доказательной базы ФАС России (33%), остальные эксперты (32 заключения) были привлечены хозяйствующими субъектами или приняли сторону хозяйствующего субъекта. При этом только 4 экспертизы из 16 отклоненных не повлияли на исход дела в пользу ФАС России. Отклонение 12 экспертиз повлекло удовлетворение требований хозяйствующего субъекта. Оговоримся, что при этом нельзя однозначно судить о том, что именно отклонение экспертного заключения повлияло на исход дела.

Анализ материалов дел, рассматриваемых в системе арбитражных судов в сфере деятельности Федеральной антимонопольной службы России, позволил систематизировать и сформулировать потенциальный круг экспертных и аналитических задач, экспертных вопросов, которые могут быть поставлены перед экспертами (экспертными организациями) в зависимости от тематической области рассматриваемого дела.

Злоупотребление доминирующим положением

В рамках экономической экспертизы

1. Определить, соответствуют ли требованиям «Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке», утвержденного приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220, временной интервал исследования товарного рынка и методы определения продуктовых и географических границ товарного рынка.

2. Определить, позволяют ли методы, использованные УФАС России, а равно полученные на их основе данные, однозначно установить продуктовые и географические границы товарного рынка, на котором функционирует ХС — участник (и) дела.

3. Позволяет ли выбранный УФАС России временной интервал исследования товарного рынка получить достоверные и однозначные выводы по вопросам, ответ на которые необходим для общей оценки состояния конкуренции на исследуемом товарном рынке и положения на нем ХС — участника (ов) дела.

4. Определить продуктовые и географические границы товарного рынка.

5. Определить состав хозяйствующих субъектов, действующих в исследуемый период времени на товарном рынке в соответствии с определенными экспертом (экспертной организацией) продуктовыми и географическими границами рынка. Рассчитать долю хозяйствующих субъектов — участников рынка.

6. В случае, если продуктовые и географические границы товарного рынка, определенные экспертом, не совпадают с границами, определенными УФАС, оценить, как это влияет на состав хозяйствующих субъектов и как распределяются доли рынка между ними.

7. Какими товарами и в каком объеме потребители предпочтут заменить определенный товар, если цена на него долговременно (дольше одного года) повысится на 5–10%,

¹³ Там же.

а цены на остальные товары останутся неизменными (тест гипотетического монополиста).

8. У каких продавцов (расположенных за пределами предварительно определенных географических границ товарного рынка) и в каком количестве приобретатели предпочтут покупать товар, если цена на него (в пределах предварительно определенных географических границ товарного рынка) долговременно (дольше 1 года) повысится на 5–10%, а цена за пределами таких границ останется прежней (тест гипотетического монополиста).

9. Соответствуют ли заявленные компанией величины затрат и нормы прибыли, указанные в соответствующих калькуляциях и формирующие цены компании, фактическим показателям затрат и величинам прибыли компании при оказании услуг ХС — участником дела за рассматриваемый временной период.

10. Превышает ли цена на товары (работы, услуги) ХС — участника дела сумму необходимых для производства и реализации такого товара (выполнения работы, оказания услуги) расходов и прибыли.

11. Завышены ли нормативные (реальные) затраты ХС — участника дела при установлении цен на товары (работы, услуги). Обоснованно ли включены все затраты и расходы ХС — участника дела при установлении цены и привело ли данное обстоятельство к ее завышению.

12. Является ли стоимость товаров (работ, услуг), установленная ХС — участником дела, завышенной и применялись ли при установлении стоимости индексы-дефляторы, рекомендованные Министерством экономического развития РФ. Привело ли установленное экспертом обстоятельство к завышению цены. Соответствуют ли цены на товары (работы, услуги) ХС — участника дела уровню инфляции, установленному в рассматриваемый период на территории субъекта РФ и Российской Федерации в целом.

Соглашения и согласованные действия

1. Определить, функционируют ли ХС — участники дела на едином товарном рынке.

2. Определить обоснованность изменения цен у ХС — участников дела на один и тот же товар в исследуемый промежуток времени.

3. Определить, была ли у ХС — участников дела техническая возможность координировать свои действия.

4. Определить, присутствовал ли на рынке факт синхронности действий: параллельное поведение компаний, тактика «погони за лидером» или согласованные действия.

5. Выделить конкретные факты обмена информацией, повлиявшие на факт наличия антиконкурентных согласованных действий.

6. Оценить последствия для конкуренции принятого соглашения или согласованных действий.

7. Дать оценку ущерба потребителей (возможного ущерба), нанесенного (который может быть нанесен) реализацией соглашения (согласованных действий).

Антиконкурентные действия органов власти

1. Определить экономическую обоснованность решения регулирующего органа об установлении (согласовании) или изменении цен, тарифов, надбавок, наценок на продукцию, товары и услуги.

2. Выделить и описать аргументы экономической и технологической обоснованности/необоснованности установления различных цен на один и тот же товар.

3. Оценить последствия для конкуренции принятых нормативных актов.

Контроль государственного заказа

1. Соответствует ли информация, представленная участником конкурса, характеристикам технического задания аукционной (конкурсной) документации.

2. Насколько обосновано представленное распределение товаров (работ, услуг)

в разные лоты (либо объединение разных товаров (работ, услуг) в единые лоты.

3. Насколько экономически обоснован расчет начальной (максимальной) цены контракта.

Контроль за недобросовестной конкуренцией и рекламой

В рамках экономической экспертизы

1. Провести анализ убытков хозяйствующего субъекта, заявляющего об их происхождении, под влиянием действий компании-конкурента, а не как результат неэффективной деятельности менеджмента компании.

2. Рассчитать сумму упущенной выгоды и оценить размер убытков, понесенных хозяйствующим субъектом, причиненных действиями компании конкурента.

В рамках патентоведческой экспертизы

3. Относится ли исследуемый товар к категории товаров, на которые распространяется правовая охрана (по свидетельству о регистрации товарного знака).

4. Сходно ли до степени смешения фирменное наименование / коммерческое обозначение / используемое обозначение товара А с товарным знаком товара Б, зарегистрированным по свидетельству на товарный знак №__.

5. Являются ли товары и услуги, оказываемые компаниями, однородными с классами МКТУ, указанными в свидетельстве о регистрации товарного знака.

6. Сходно ли до степени смешения фирменное наименование / используемое обозначение / коммерческое обозначение, употребляемое в рекламном модуле, представленном эксперту, с зарегистрированным товарным знаком по свидетельству на товарный знак №__.

7. Является ли фирменное наименование / используемое обозначение / коммерческое обозначение, употребляемое заявителем и наименование товара, обозначениями, сходными до степени смешения.

8. Может ли возникнуть у потребителей вероятность смешения обозначения продукта А с товарным знаком заявителя товара Б, с учетом его использования в следующем виде ____.

9. Имеет ли товар и его упаковка, представленные на экспертизу, признаки контрафактности.

В рамках товароведческой экспертизы

10. Установить, имеется ли идентичность конструкции изделия (внешнего вида изделия) и представленных образцов заявителя / промышленного образца по свидетельству №__, в том числе установить, имеется ли идентичность конструктивных особенностей исследуемых объектов, состава используемых материалов при изготовлении исследуемых объектов, особенностей технологической обработки образцов.

11. Установить среднюю продолжительность процесса разработки комплекта проектно-конструкторской документации и изготовления образца-эталона модели.

12. Установить идентичность нескольких товаров между собой, их взаимозаменяемость или однородность.

13. Определить качество и потребительские свойства товара, назначение исследуемого товара, способ и условия его изготовления или применения, результаты, ожидаемые от использования такого товара, его пригодность для определенных целей, и соответствие полученных результатов информации, размещенной на упаковке, в рекламе и т. д.

14. Сравнить товар конкретного производителя с товарами других производителей по конкретным характеристикам или параметрам сравнения.

15. Определить место производства товара и изготовителя такого товара, а также возможность исполнения гарантийных обязательств продавца или изготовителя.

16. Установить идентичность / аналогичность способов производства товара или технологических процессов.

17. Установить соответствие товара конкретного производителя требованиям, предусмотренным законодательством Российской Федерации, предъявляемым к данной группе товаров.

В рамках социологических опросов

18. Что является объектом рекламирования в представленном для исследования рекламном сообщении. Какие эмоции вызывает данное рекламное сообщение.

19. Возникает ли ощущение, что производитель товара X является также производителем товара Y.

20. Можно ли сказать, что данный продукт произведен определенной компанией или в конкретной стране.

В рамках лингвистической экспертизы

21. Определить, носит ли исследуемый текст рекламный характер.

22. Определить, содержат ли тексты конкретного хозяйствующего субъекта выражения, смысловые конструкции сравнительного характера с иными хозяйствующими субъектами, действующими на этом же рынке.

23. Присутствуют ли в тексте негативные выражения лингвистического и стилистического характера.

Заключение

Практика рассмотрения и расследования дел, связанных с нарушением антимонопольного законодательства, требует более тщательного исследования экономических и иных содержательных положений, обуславливающих приглашение или назначение в судебных разбирательствах эксперта или экспертной организации, обладающих профессиональными знаниями и умениями.

Проведенный анализ дел с привлечением экспертов, рассмотренных в результате нарушения законодательства в сфере деятельности ФАС России и имеющих в кар-

тотеке Арбитражного суда РФ, выявил, что наличие экспертного заключения существенно влияет на исход дела в судебных инстанциях. Наличие экспертного заключения увеличивает в 62% случаев для ФАС и в 71% для хозяйствующего субъекта возможности выигрыша в суде, но не гарантирует стороне, его представляющей, победу в судебном разбирательстве.

Представление каждой четвертой экспертизы ФАС и почти половины экспертиз субъектов бизнеса не приводит дела к выигрышу. Из рассмотренных дел, где эксперт был на стороне хозяйствующего субъекта, только 57% закончились победой хозяйствующего субъекта, а в остальных 43% случаев при экспертном мнении в пользу хозяйствующего субъекта победу в суде одерживал регулятор, т.е. экспертное заключение не позволило хозяйствующему субъекту обрести преимущества в судебном разбирательстве. В то же время 75% дел, когда экспертное заключение поддерживало позицию антимонопольной службы, заканчивались победой ФАС (УФАС), а в 25% дел окончательные судебные решения принимались в пользу хозяйствующего субъекта.

Примерно в четверти всех процессов, происходящих с заявленным экспертным мнением, решения в пользу стороны — заявителя экспертизы не гарантированы.

Круг экспертов (экспертных организаций), привлекаемых в рамках рассмотрения подобных дел, довольно широк. При этом сформулированные для эксперта вопросы и качество представленного экспертного заключения в судебном процессе могут быть отклонены.

Анализ материалов дел, рассматриваемых в системе арбитражных судов в сфере деятельности ФАС России, позволил систематизировать и сформулировать потенциальный круг экспертных вопросов, которые могут быть поставлены перед экспертами в зависимости от области рассматриваемого дела.

Список литературы

1. Caesar N., Duplantis R., Ross T. Report on ICN Chief/Senior Economists Workshop. URL: <https://icn2017.concorrenca.pt/conferencematerials> (дата обращения: 03.07.2017).
2. Новиков В. Кто и когда выигрывает в антимонопольных процессах? // Конкуренция и право. 2014. №3.
3. Оксфордский толковый словарь английского языка. 7-е изд., перераб. и доп., 2003. — 911 с.
4. Тюнис И. О., Пахомов О. А., Ефимов С. В. Современные возможности судебной экспертизы. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2009. — 87 с.

References

1. Caesar N., Duplantis R., Ross T. Report on ICN Chief/Senior Economists Workshop. Available at: <https://icn2017.concorrenca.pt/conferencematerials> (accessed 03.07.2017).
2. Novikov V. *Kto i kogda vyiigrivaet v antimonopolnykh protsessakh?* [When and who wins in antitrust trials?]. *Konkurentsia i pravo* — Competition and Law Journal, 2014, no. 3.
3. *Oksfordskiy tolkovyy slovar angliyskogo yazyka* [The Oxford English dictionary]. 7 edition, 2003. 911 p.
4. Tyunis I. O., Pahomov O. A., Efimov S. V. *Sovremennyye vozmozhnosti sudebnoy ekspertizy* [Modern possibilities of forensic examination]. Moscow, Moskovskaya finansovo-promyshlennaya akademiya, 2009. 87 p.

I. Knyazeva, Siberian institute of management — branch of RANEP, Novosibirsk, Russia, irknyazeva@yandex.ru

I. Bondarenko, Siberian institute of management — branch of RANEP, Novosibirsk, Russia, irina_bondarenko87@mail.ru

K. Paderina, Siberian institute of management — branch of RANEP, Novosibirsk, Russia, christina8@mail.ru

Expert procedures and opportunities related with trial of antitrust cases

The procedure (characteristics and stages) of engaging experts at different investigation (case consideration) phases is analyzed as part of FAS control-and-supervision efforts. The author proposes classification and types of expert examination performed by various expert entities considering antimonopoly cases. The balance between types of expert examinations and subject areas of antimonopoly regulation is determined. Motives of expert examination deviations during judicial procedures are given.

The paper contains a summary of statistical analysis of judicial cases on competition law, where experts had to be engaged in 2010–2016. Changes in the case structure with engaging experts on the types of the law that falls under FAS competence, is shown. Information about judicial cases statistics is of special interest, in particular, on the cases won by the antimonopoly body or an economic entity depending on the party that provides an expert opinion.

An analysis of the materials on the cases related to FAS work considered within the system of Arbitration Courts, allows to systematize and formulate a potential range of expert and analytical tasks, which can be given to experts (expert organizations) depending on the subject of case for judicial proceedings.

Keywords: FAS Russia, types of expertise, expert opinion, litigation, antimonopoly law, judicial cases, market analysis.

About authors:

I. Knyazeva, Dr of Economics, Professor, Head of Centre in research competition and economy;

I. Bondarenko, Senior Lecturer;

K. Paderina, Head of Scientific organizational department

For citation: Knyazeva I., Bondarenko I., Paderina K. Expert procedures and opportunities related with trial of antitrust cases. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 5–22 (in Russian, abstr. in English).

Кожинский А. В., советник отдела анализа и проведения исследований на рынках ТЭК Департамента антимонопольного регулирования, Евразийская экономическая комиссия, г. Москва, Kozn67@yandex.ru

Вопросы состояния конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС

(на примере деятельности Евразийской экономической комиссии в отношении компании Caterpillar)

В данной статье рассмотрены действия Комиссии при выявлении признаков нарушения общих правил конкуренции в отношении компании *Caterpillar* — одной из ведущих мировых корпораций по производству крупнейшей спецтехники в мире со штаб-квартирой в США, которые были выявлены при проведении оценки состояния конкуренции трансграничной торговли техникой, применяемой в горнорудной промышленности между государствами — членами ЕАЭС.

Ключевые слова: Евразийский экономический союз, конкурентная политика, антимонопольное регулирование, конкуренция на трансграничных рынках.

Введение

29 мая 2014 г. в Астане президент Беларуси Александр Лукашенко, президент Казахстана Нурсултан Назарбаев и президент России Владимир Путин подписали Договор о создании Евразийского экономического союза (далее — Союз). Позже к Договору о Евразийском экономическом союзе присоединились Республика Армения и Киргизская Республика.

Согласно статье 1 Договора о Евразийском экономическом союзе в рамках Союза обеспечивается свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, согласованной или единой политики в отраслях экономики.

Одним из принципов функционирования Союза является соблюдение принципов рыночной экономики и добросовестной конкуренции.

Евразийская экономическая комиссия (далее — Комиссия) согласно ст. 18 Договора о Евразийском экономическом союзе является постоянно действующим регулирующим органом Союза. Комиссия принимает

решения, распоряжения и рекомендации. Они принимаются консенсусом.

Согласно Решению Высшего Евразийского экономического совета от 21 декабря 2015 г. № 37 «О персональном составе и распределении обязанностей между членами Коллегии Евразийской экономической комиссии», член Коллегии (Министр) по конкуренции и антимонопольному регулированию Комиссии обеспечивает реализацию функций Комиссии в сферах конкурентной политики и государственных и (или) муниципальных закупок.

Целью направления деятельности Комиссии является обеспечение выявления и пресечения антиконкурентных действий на территориях государств-членов и действий, оказывающих негативное влияние на конкуренцию на трансграничных рынках на территории двух и более государств-членов.

Государства-члены проводят согласованную конкурентную (антимонопольную) политику в отношении действий хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) третьих стран, если такие действия могут оказать

негативное влияние на состояние конкуренции на товарных рынках государств-членов.

С созданием Евразийского экономического союза не все международные компании перестроили деятельность своих представительств, дочерних предприятий, дилеров на территории государств — членов Евразийского экономического союза с учетом принципов рыночной экономики и добросовестной конкуренции.

Так, в деятельности дилеров компании *Caterpillar* были выявлены отказы в реализации продукции хозяйствующим субъектам, которые действуют на не подведомственной территории дилера.

Данная оценка состояния конкуренции проводилась в целях подготовки ежегодного отчета о состоянии конкуренции на трансграничных рынках государств-членов ЕАЭС.

Деятельность Евразийской экономической комиссии в сфере антимонопольного регулирования

Необходимо обратить внимание на структуру и полномочия Евразийской экономической комиссии. Согласно ст. 18 Договора о ЕАЭС Коллегией Комиссии принимаются решения, распоряжения и рекомендации квалифицированным большинством или консенсусом. Высший Евразийский экономический совет определяет перечень чувствительных вопросов, по которым решения Коллегии Комиссии принимаются консенсусом.

При этом квалифицированное большинство составляет две трети голосов от общего числа членов Коллегии Комиссии. Статус, задачи, состав, функции, полномочия и порядок работы Комиссии определяются согласно приложению № 1 к Договору о ЕАЭС.

Согласно пункту 31 приложения № 1 к Договору о ЕАЭС Коллегия Комиссии является исполнительным органом Комиссии. Она состоит из членов Коллегии, один из которых является Председателем Коллегии Комиссии.

Коллегия Комиссии формируется из представителей государств-членов исходя из принципа равного представительства государств-членов. Численный состав Коллегии Комиссии и распределение обязанностей между членами Коллегии Комиссии определяются Высшим Евразийским экономическим советом, состоящим из глав государств — членов ЕАЭС. Коллегия Комиссии осуществляет руководство департаментами Комиссии.

Согласно пункту 55 Приложения № 1 к Договору о ЕАЭС департаменты Комиссии обладают следующими функциями:

1) осуществляют подготовку материалов, проектов решений, распоряжений и рекомендаций по вопросам функционирования Союза (в том числе предложений о заключении международных договоров и внесении в них изменений) для рассмотрения членами Коллегии Комиссии;

2) осуществляют мониторинг исполнения государствами — членами международных договоров, входящих в право Союза, решений и распоряжений Коллегии Комиссии, Совета Комиссии, Межправительственного совета и Высшего совета в целях представления результатов на рассмотрение членами Коллегии Комиссии;

3) осуществляют подготовку для рассмотрения членами Коллегии Комиссии предложений по результатам мониторинга и анализа законодательства государств-членов в сферах, регулируемых правом Союза;

4) осуществляют подготовку проектов международных договоров и иных документов, необходимых для функционирования Союза;

5) взаимодействуют с органами государственной власти государств-членов;

6) осуществляют подготовку проектов бюджета Союза и отчета о его исполнении, разрабатывают проект бюджетной сметы Комиссии и обеспечивают ее исполнение;

7) обеспечивают выполнение Комиссией функций депозитария международных договоров в рамках Союза;

8) участвуют в установленном порядке в проведении процедуры оценки регулирующего воздействия и осуществляют мониторинг проведения этой процедуры;

9) осуществляют иные функции, определенные международными договорами, входящими в право Союза, решениями Высшего совета, Межправительственного совета и Комиссии (в том числе направленные на организацию работы органов Союза и информационно-техническое обеспечение деятельности Комиссии).

Необходимо учитывать, что положения раздела XVIII Договора о Евразийском экономическом союзе «Общие принципы и правила конкуренции» распространяются на отношения, связанные с реализацией конкурентной (антимонопольной) политики на территориях государств — членов ЕАЭС, и на отношения с участием хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) государств — членов, которые оказывают или могут оказать негативное влияние на конкуренцию на трансграничных рынках на территориях двух и более государств-членов.

Условия трансграничности рынка и компетенции Комиссии определены решением Высшего Евразийского экономического совета от 19 декабря 2012 г. № 29 «Об утверждении Критериев отнесения рынка к трансграничному».

Согласно пункту 10 Протокола об общих принципах и правилах конкуренции (Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе), Комиссия осуществляет следующие функции:

1) рассматривает заявления (материалы) о наличии признаков нарушения общих правил конкуренции, установленных ст. 76 Договора, которые оказывают или могут оказать негативное влияние на конкуренцию на трансграничных рынках, а также проводит необходимые расследования;

2) возбуждает и рассматривает дела о нарушении общих правил конкуренции, установленных ст. 76 Договора, которое оказывает или может оказать негативное

влияние на конкуренцию на трансграничных рынках, на основании обращений уполномоченных органов государств-членов, хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) государств-членов, органов власти государств-членов, физических лиц или по собственной инициативе;

3) выносит определения, принимает обязательные для исполнения хозяйствующими субъектами (субъектами рынка) государств-членов решения, в том числе о применении штрафных санкций к хозяйствующим субъектам (субъектам рынка) государств-членов, в случаях, предусмотренных разделом XVIII Договора и данным Протоколом, о совершении действий, направленных на прекращение нарушения общих правил конкуренции, устранение последствий их нарушения, обеспечение конкуренции, о недопущении действий, которые могут являться препятствием для возникновения конкуренции и (или) могут привести к ограничению, устранению конкуренции на трансграничном рынке и нарушению общих правил конкуренции в случаях, предусмотренных разделом XVIII Договора и Протоколом;

4) запрашивает и получает информацию от органов государственной власти, органов местного самоуправления, иных осуществляющих их функции органов или организаций государств-членов, юридических лиц и физических лиц, в том числе конфиденциальную информацию, необходимую для осуществления полномочий по контролю за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках;

5) направляет ежегодно, не позднее 1 июня, в Высший совет годовой отчет о состоянии конкуренции на трансграничных рынках и принимаемых мерах по пресечению нарушений общих правил конкуренции на них и размещает одобренный отчет на официальном сайте Союза в сети Интернет;

6) размещает решения по рассмотренным делам о нарушении общих правил кон-

курении на официальном сайте Союза в сети Интернет;

7) осуществляет иные полномочия, необходимые для реализации положений раздела XVIII Договора и Протокола.

Для обеспечения проведения расследований и подготовки материалов дел о нарушении общих правил конкуренции на трансграничных рынках, установленных ст. 76 Договора о Евразийском экономическом союзе (в Комиссии действует соответствующее структурное подразделение).

Согласно пункту 3 статьи 76 Договора запрещаются соглашения между хозяйствующими субъектами (субъектами рынка) государств-членов, являющимися конкурентами, действующими на одном товарном рынке, которые приводят или могут привести к следующим событиям:

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

2) повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;

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

4) сокращению или прекращению производства товаров;

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

Пунктом 4 статьи 76 Договора о ЕАЭС запрещаются «вертикальные» соглашения между хозяйствующими субъектами (субъектами рынка), за исключением «вертикальных» соглашений, которые признаются допустимыми в соответствии с критериями допустимости, установленными приложением № 19 к Договору о ЕАЭС:

1) такие соглашения приводят или могут привести к установлению цены перепродажи товара, за исключением случая, когда продавец устанавливает для покупателя максимальную цену перепродажи товара;

2) такими соглашениями предусмотрено обязательство покупателя не продавать товар хозяйствующего субъекта (субъекта рынка), который является конкурентом продавца. Такой запрет не распространяется на соглашения об организации покупателем продажи товаров под товарным знаком либо иным средством индивидуализации продавца или производителя.

Также п. 6 ст. 76 Договора о ЕАЭС установлено, что физическим лицам, коммерческим организациям и некоммерческим организациям запрещается осуществлять координацию экономической деятельности хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) государств-членов, если она приводит или может привести к любому из указанных в п. 3 и 4 указанной статьи последствий, которые не могут быть признаны допустимыми в соответствии с критериями допустимости, установленными приложением № 19 к Договору о ЕАЭС. Государства-члены вправе устанавливать в своем законодательстве запрет на координацию экономической деятельности, если она приводит или может привести к последствиям, указанным также в п. 5 ст. 76, которые не могут быть признаны допустимыми в соответствии с критериями допустимости, установленными приложением № 19 к Договору о ЕАЭС.

Пунктом 7 ст. 76 Договора о ЕАЭС установлено, что пресечение нарушений хозяйствующими субъектами (субъектами рынка), а также физическими лицами и некоммерческими организациями государств-членов, не осуществляющими предпринимательскую деятельность, общих правил конкуренции, установленных разделом XVIII Договора о ЕАЭС, в случае если такие нарушения оказывают или могут оказать негативное влияние на конкуренцию на трансграничных рынках на территориях двух и более государств-членов, за исключением финансовых рынков, осуществляется Комиссией в порядке, предусмотренном приложением № 19 к Договору о ЕАЭС.

Анализ трансграничных рынков Департаментом антимонопольного регулирования

Департаментом антимонопольного регулирования в целях подготовки годового отчета о состоянии конкуренции на трансграничных рынках проводился анализ трансграничной торговли техникой, применяемой в горнорудной промышленности между государствами — членами ЕАЭС.

Евразийской экономической комиссии переданы полномочия по осуществлению контроля за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках на территории Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации (Решение Высшего Евразийского экономического совета на уровне глав государств от 24.12.2013 г. № 58 «О передаче Евразийской Экономической комиссии полномочий по контролю за соблюдением единых правил конкуренции на трансграничных рынках на территориях государств — членов Таможенного союза и Единого экономического пространства» с 22 мая 2015 г.).

В рамках этих полномочий Комиссия проводила анализ трансграничного рынка техники, применяемой в горнорудной промышленности.

В результате установлено, что основными потребителями указанной техники на территории Евразийского экономического союза являются крупные добывающие, строительные и другие промышленные предприятия России и Казахстана.

На данном рынке присутствует множество компаний-производителей (*Komatsu*, *Белаз* и др.), в том числе компания *Caterpillar* — одна из ведущих мировых корпораций по производству крупнейшей спецтехники в мире со штаб-квартирой в США.

Проведенный анализ показал, что в некоторых случаях могут создаваться неравные условия доступа хозяйствующим субъектам к продукции в разных государствах Союза.

Например, российский дилер отказывал хозяйствующему субъекту Республики Казахстан в продаже продукции, притом что стоимость продукции Компании *Caterpillar* у официального дилера в Республике Казахстан была выше, чем у официального дилера в Российской Федерации. Так, например, цена двигателя модели C-27 10R7244 (REMAN) *Caterpillar* у официального дилера в Республике Казахстан составляла 189 тыс. долларов США, в Российской Федерации 134 тыс. долларов США, то есть разница — 41%.

В странах Евразийского экономического союза, если дилер продавал технику хозяйствующему субъекту, который осуществляет деятельность на территории, подведомственной другому дилеру, он должен выплатить этому другому дилеру 5% от цены техники и 5% от цены дополнительных деталей. Данная выплата — так называемая компенсация.

При этом в государствах Европейского союза и Европейской ассоциации свободной торговли, если дилер реализовывает технику или запасные части субъекту, действующему вне подведомственной территории дилера, дилеры проводят переговоры о сумме компенсации на гарантийное обслуживание, которая не обязательно будет составлять 5%, а к примеру, может составлять 0,5%, 1% или 2% от стоимости продукции.

По мнению автора, выплата 5% являлась компенсацией за нарушение договоренностей о подведомственной территории дилера.

Так, в действиях указанных дилеров могли содержаться признаки нарушения пп. 3 п. 3 ст. 76 Договора о Евразийском экономическом союзе в части заключения соглашения между хозяйствующими субъектами (субъектами рынка) государств — членов, являющихся конкурентами, действующих на одном товарном рынке, которые приводят или могут привести к разделу товарного рынка по территориальному принципу.

По результатам проведенной работы компанией *Caterpillar* были внесены изменения в основные международные дилерские соглашения, регулирующие вопросы дистрибуции на территории ЕАЭС.

Из международных соглашений между компанией *Caterpillar* и ее дилерами исключена фиксированная сумма выплаты одного дилера Компании *Caterpillar* другому дилеру в размере 5% от цены техники и дополнительных деталей при продаже вне подведомственной территории и предусмотрена возможность урегулирования данных выплат в рамках переговоров между дилерами (по аналогии с Европейским союзом и Европейской ассоциацией свободной торговли).

Далее раскроем тему установления дилерам обязанности участия в тендерах по поставке и сервисному обслуживанию продукции только на подведомственной территории дилера.

Данная обязанность могла привести к нарушению п. 6 ст. 76 Договора о ЕАЭС — к координации экономической деятельности хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) государств-членов, если она приводит или может привести к разделу товарного рынка по территориальному принципу.

Кроме того, важным условием отнесения вопроса к компетенции Евразийской экономической комиссии является то, что должны соблюдаться условия отнесения рынка к трансграничному.

Условия компетенции Комиссии при пресечении антиконкурентных соглашений установлены п. 4 Критериев отнесения рынка к трансграничному, согласно которому необходимо, чтобы по крайней мере два хозяйствующих субъекта (субъекта рынка), чьи действия приводят или могут привести к нарушению запрета, были зарегистрированы на территории разных государств — членов ЕАЭС.

В итоге были изменены письма-сертификаты (форма удостоверения о назначении дилером), где указано, что дилер не наделяется эксклюзивными правами по уча-

стию в тендерах, осуществлению продаж и обслуживанию продукции в пределах своей территории обслуживания. Внесенные изменения в международные соглашения и формы писем-сертификатов введены в действие с 21 июля 2016 г.

Таким образом, дилеры Компании *Caterpillar* полностью прекратили практику отказа от заключения договоров по реализации техники и запасных частей производства Компании *Caterpillar* на территории ЕАЭС с хозяйствующими субъектами, действующими вне подведомственной (сервисной) территории дилера. Это значит, что покупатель из любой страны ЕАЭС может купить необходимую ему технику и получить соответствующее техническое обслуживание у любого из дилеров на территории ЕАЭС.

Данные положения соответствуют практике работы дилерских сетей в Европейском союзе. Компания *Caterpillar* и ее дилеры на территории ЕАЭС сделали совместное заявление о приверженности к обеспечению равной и справедливой конкуренции на территории Евразийского экономического союза между всеми участниками рынка, в том числе дилерами компании *Caterpillar*¹.

Судебная практика в Российской Федерации

В одном из дел о разделе рынка по территориальному принципу ФАС России в 2013 г. признала ООО «Гроссери», ЗАО «ТДС», ООО «Велес Групп», ООО «Соль Брянска» и ООО «ТДС Ростов» нарушившими п. 3 ч. 1 ст. 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» путем заключения соглашения, которое могло привести к разделу товарного рынка (решение ФАС России по делу № 1-00-37/00-22-13 от 1 апреля 2013 г.).

Предметом соглашения являлся раздел товарного рынка пищевой соли в геогра-

¹ URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/29-07-2016-4.aspx>.

фических границах Российской Федерации по территориальному принципу, объему продажи товаров, ассортименту реализуемых товаров и составу покупателей (заказчиков).

В соответствии с заключенным соглашением хозяйствующие субъекты приняли на себя обязательства управлять перечисленными в соглашении предприятиями и договорились не поставлять продукцию в незакрепленный за ними регион без письменного разрешения ответственного за регион предприятия.

В рамках рассмотрения дела антимонопольным органом также были сделаны выводы о том, что необходимость доказывания антимонопольным органом фактического наступления последствий в виде раздела товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи товаров, ассортименту реализуемых товаров и составу покупателей (заказчиков) отсутствует, поскольку нарушение состоит в достижении договоренности, которая приводит или может привести к перечисленным в ч. 1 ст. 11 Федерального закона «О защите конкуренции» последствиям.

По результатам рассмотрения дела судами трех инстанций решение ФАС России было признано законным и обоснованным (решение Арбитражного суда города Москвы от 25 декабря 2014 г., Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 15 апреля 2015 г.). Надзорная жалоба 16 ноября 2015 г. заявителю возвращена (письмо от 16 ноября 2015 г. № 305-КГ15-17286) [Мосунова, 2017].

В другом примере осуществлялась антиконкурентная координация экономической деятельности, которая приводила или могла привести, в частности, «к разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков)» (дело № А40-50033/10-130-237). Согласно материалам дела, ФАС России про-

вела плановые контрольные мероприятия по проверке соблюдения антимонопольного законодательства ОАО «ТехноНИКОЛЬ-Строительные системы» (заявитель), ЗАО «ТехноНиколь» и хозяйствующими субъектами, входящими в группу лиц с указанными обществами.

Было установлено, что обществом разработаны и утверждены Правила работы дилеров корпорации «ТехноНИКОЛЬ», регламентирующие взаимоотношения дилеров и общества, порядок работы, ограничения и ответственность дилеров. Правила работы дилеров предусматривают контроль со стороны заявителя ценообразования у дилеров. Контроль распространялся на следующие виды материалов: техноэласт, барьер, унифлекс, экофлекс, линокром, теплоизоляция Техно, шинглас всех марок и т. п., в том числе путем установления рекомендованной минимальной цены для каждого региона специальным информационным письмом.

В случае отсутствия письма рекомендованной минимальной ценой являлась цена на поставку продукции с завода-производителя с учетом всех возможных скидок от объема закупок плюс стандартный транспортный тариф. Кроме того, общество осуществляло контроль за деятельностью заводов — производителей продукции по реализации материалов, в том числе контроль рынков сбыта по территориальному принципу и ассортименту реализуемых товаров. Указанные обстоятельства послужили основанием для возбуждения антимонопольным органом дела о нарушении обществом антимонопольного законодательства по признакам ч. 3 ст. 11 Федерального закона «О защите конкуренции», в связи с чем ФАС России приняты решение и предписание. В оспариваемом решении антимонопольный орган установил, что действия общества приводят или могут привести к разделу товарного рынка по территориальному принципу. Суд поддержал позицию антимонопольного органа, отменив решения нижестоящих судебных инстанций [Хабаров, 2014].

В еще одном примере, где также был раздел рынка по территориальному принципу, в сентябре 2013 г. ФАС России признала ОАО «Вяземский машиностроительный завод» и его 29 дилеров нарушившими п. 1 ч. 2 ст. 11 Федерального закона «О защите конкуренции». ФАС России установила, что предприятие заключило с дилерами соглашения, предусматривающие минимальные цены перепродажи оборудования для промышленной стирки белья, отказ от конкуренции между участниками соглашений и закрепление за ними определенных территорий реализации товара, а также поддержание максимально высоких цен на торгах.

Исполнение этих соглашений жестко контролировалось со стороны ОАО «ВМЗ». Их реализация могла причинить существенный вред потребителям и привести к перерасходу бюджетных средств при приобретении этого оборудования государственными бюджетными учреждениями.

ОАО «ВМЗ» попыталось обжаловать решение в суде, однако суды двух инстанций поддержали позицию ФАС России. От дальнейшего обжалования ОАО «ВМЗ» отказалось, и 9 июня 2015 г. Арбитражный суд г. Москвы утвердил мировое соглашение между предприятием и антимонопольным органом. В рамках утвержденного мирового соглашения общество признало факт заключения и участия в запрещенных «вертикальных» соглашениях и обязалось оплатить штраф в размере 5,7 млн руб.

Несмотря на заключение мирового соглашения, несколько дилеров предприятия попытались обжаловать решение ФАС России в кассационной инстанции, однако она отказала им в удовлетворении требований.

Так, 1 июля 2015 г. Арбитражный суд Московского округа отказал в удовлетворении кассационной жалобы ООО «Торговый дом Пищевые технологии», ООО «БТ Машины» и ООО «Общепитоборудторг». Таким образом, суд признал законным и обосно-

ванным решение ФАС России по делу о запрещенных «вертикальных» соглашениях между ОАО «ВМЗ» и его дилерами².

Практика Европейского союза

Также стоит обратить внимание на практику Европейского союза.

Так, ст. 101 Договора о функционировании Европейского союза (далее — Договор о ЕС) запрещает соглашение или иное согласованное поведение между предприятиями, которые оказывают влияние на конкуренцию и затрагивают вопросы торговли между странами — членами Европейского союза.

Данный запрет касается соглашений как конкурирующих, так и не конкурирующих между собой предприятий.

Часть 1 ст. 101 Договора о ЕС запрещает поведение на рынке ЕС, которое может привести к разделу рынка по территории. Часть 3 ст. 101 Договора о ЕС предусматривает условия исключения (изъятия) из-под установленных запретов.

В развитие ч. 3 ст. 101 Договора о ЕС был принят Регламент Европейской Комиссии от 20 апреля 2010 г. по применению статьи 101 (3) Договора о функционировании Европейского союза по категориям вертикальных соглашений и практик № 330/2010, который получил неофициальное название «регламент блоковых изъятий».

Следует обратить внимание на дело № F-L/33.690, рассмотренное Генеральной дирекцией по конкуренции (далее — Дирекция по конкуренции) в отношении компании *Caterpillar* по жалобе французской компании *Haladjian SA*, осуществляющей торговлю отдельными запасными частями для машин, занятых в строительстве, по большей части во Франции и оставшуюся часть путем экспорта запасных частей в Африку.

² URL: <http://opendata.fas.gov.ru/press-center/news/detail.html?id=34874>.

Жалоба компании *Haladjian* заключалась в том, что компания *Caterpillar* запрещала своим дистрибьюторам продажи торговым посредникам запасных частей не только из одного географического региона в другой (например, из Соединенных Штатов в страны ЕЭС / ЕАСТ), но также внутри одной и той же географической области, в частности, внутри стран ЕЭС / ЕАСТ).

Дирекцией по конкуренции было установлено, что согласно дистрибьюторскому соглашению для европейских стран, нотифицированному Комиссией, права дистрибьютора на продажи на вверенной территории не эксклюзивны, так как *Caterpillar* оставляет за собой право назначать других дистрибьюторов. Например, в Италии и Великобритании два дистрибьютора реализуют технику и запасные части в условиях конкуренции без территориальных ограничений в обозначенных странах.

При этом в 1982 г. компания *Caterpillar* направила своим дистрибьюторам письма, регламентирующие коммерческую политику продаж запасных частей *Caterpillar*:

- конечный пользователь может купить без каких-либо ограничений запасные части в любой точке Европы, а также в других географических зонах;
- европейский посредник (перепродавец) может купить запчасти для перепродажи в странах ЕЭС / ЕАСТ у любого дилера *Caterpillar* в этих странах.

1 апреля 2003 г. Дирекция по конкуренции пришла к выводу, что пользователи могут получать поставки без ограничений по всему миру и реселлеры (перепродавцы) могут осуществлять закупки в других географических районах, указывая пользователей географической области назначения запасных частей.

Таким образом, согласно коммерческой политике компании *Caterpillar* в странах ЕЭС / ЕАСТ отсутствуют какие-либо ограничения по приобретению техники и запасных частей у любого дилера вне зависимости от географического положения.

В итоге компанией *Caterpillar* были внесены изменения в основные международные соглашения, которые предусматривали бы реализацию продукции по аналогии с Европейским союзом и ассоциацией свободной торговли.

Заключение

В итоге внесенные изменения в дистрибьюторские соглашения в части описания порядка компенсации дилерам, которые несут расходы по гарантийному обслуживанию и прочие расходы в отношении продукции по аналогии с Европейским союзом и Европейской ассоциацией свободной торговли, позволяют более точно определить расходы, понесенные дилерами на территории ЕАЭС, когда дилеры самостоятельно приходят к соглашению о сумме компенсации.

Также измененный текст письма-сертификата о подведомственной территории дилера подтверждает то, что дилеры имеют возможность делать предложения и участвовать в тендерах на поставку и обслуживание оригинальной продукции *Caterpillar* от своего имени и за свой счет на любой территории. Указано, что деятельность дилеров не ограничивается территорией обслуживания, на которой они должны предоставлять гарантийное обслуживание, и что они не имеют каких-либо эксклюзивных прав на осуществление деятельности на указанных территориях.

Особую значимость также имеет работа по изучению и внедрению справедливых правил конкуренции на фармацевтическом рынке, рынках реализации новых автомобилей и социально значимых товаров³.

Список литературы

1. Договор о Евразийском экономическом союзе. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/.
2. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 21 декабря 2015 г. № 37 «О персональном составе и распределении обязанностей между членами

³ URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/29-07-2016-4.aspx>.

- Коллегии Евразийской экономической комиссии». URL: <http://base.garant.ru/71288150/>.
3. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 19 декабря 2012 г. №29 «Об утверждении Критериев отнесения рынка к трансграничному». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139427/.
 4. Мосунова Н. Н. Картели в России: per se или эффект? // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. 2017. №2.
 5. Регламент Европейской Комиссии от 20 апреля 2010 г. по применению статьи 101 (3) Договора о функционировании Европейского союза по категориям вертикальных соглашений и практик №330/2010. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32010R0330>.
 6. Хабаров С. А. Критерии действий по координации экономической деятельности как вида правонарушения // Юрист. 2014. №10.
 2. Decision of the Supreme Eurasian Economic Council of December 21, 2015, no. 37 «On the personal composition and distribution of duties among members of the Board of the Eurasian Economic Commission». Available at: <http://base.garant.ru/71288150/>.
 3. Decision of the Supreme Eurasian Economic Council of December 19, 2012, no. 29 «On the Approval of Criteria for classifying the market as transboundary». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139427/.
 4. Mosunova N. N. Cartels in Russia: per se or effect? *Journal of Economic Justice of the Russian Federation*, 2017, no. 2 (in Russian).
 5. Regulation of the European Commission of April 20, 2010 on the application of Article 101 (3) of the Treaty on the functioning of the European Union by categories of vertical agreements and practices, no. 330/2010. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32010R0330>.
 6. Khabarov S. A. Criteria for actions to coordinate economic activity as a type of offense. *Lawyer*, 2014, no. 10 (in Russian).

References

1. Treaty on the Eurasian Economic Union. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/.

Kozinskiy A., Department of the analysis and investigations on markets of the fuel and energy complex Department for antitrust regulation Eurasian economic Commission, Moscow, Russia, Kozn67@yandex.ru

The state of competition on the transboundary markets of the EAEU, on the example of the Eurasian economic Commission in respect of the Company «Caterpillar»

May 29, 2014 in Astana, President of Belarus Alexander Lukashenko, President of Kazakhstan Nursultan Nazarbayev and Russian President Vladimir Putin signed the Treaty on the establishment of the Eurasian Economic Union.

In the following, the Republic of Armenia and the Kyrgyz Republic joined the Treaty on the Eurasian Economic Union.

According to Article 1 of the Treaty on the Eurasian Economic Union (hereinafter referred to as the Union), within the framework of the Union, freedom of movement of goods, services, capital and labor, coordinated or unified policy in the sectors of the economy is ensured.

One of the principles of the functioning of the Union is observance of a market economy and fair competition.

In this article we will consider the actions of the Commission in identifying signs of violation of the General rules of competition in respect of Caterpillar — one of the leading world corporations for the production of the biggest machinery in the world with headquarters in the United States that were identified in assessing the state of competition on cross-border trade of equipment used in the mining industry between the member States of the Eurasian.

Keywords: The Eurasian economic Union, competition policy, antitrust regulation, the competition in the transboundary markets.

About author: A. Kozinskiy, *the adviser*

For citation: Kozinskiy A. The state of competition on the transboundary markets of the EAEU, on the example of the Eurasian economic Commission in respect of the Company «Caterpillar». *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 23–32 (in Russian, abstr. in English).

Курнышева И. Р., докт. экон. наук, зав. сектором конкурентной политики ИЭ РАН, matora@inecon.ru

Структурная модернизация российской экономики в контексте современной конкурентной среды¹

Стратегической целью, поставленной Правительством РФ еще в начале 90-х годов прошлого века, является достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы, занимающей передовые позиции в глобальном мире. Достижение этой цели означает формирование качественно нового конкурентоспособного образа будущей России.

Ключевые слова: структура, картель, модернизация, конкурентная среда, антимонопольная деятельность.

Введение

Значительный вклад в решение поставленной правительством задачи — осуществление системных структурных преобразований в экономике, интегральный результат которых будет выражаться в позитивной динамике качественных параметров социально-экономического развития страны, — может внести государственная конкурентная и антимонопольная политики, направленные на формирование современной конкурентной среды.

На сегодняшний день концепция конкурентоспособности национальной экономики лишена прочного теоретического институционального и аналитического фундамента, позволяющего однозначно ее интерпретировать, оценивать, регулировать и прогнозировать. Поэтому в научной поддержке и дополнительных исследованиях нуждается широкий спектр проблем, решаемых в русле роста страновой конкурентоспособности. Это подчеркивает актуальность данной статьи.

Конкурентоспособность — цель структурной модернизации

Факторы, определяющие уровень конкурентоспособности, можно условно разделить на внутренние и внешние по отношению к конкурентоспособности. Внутренние факторы характеризуют количественные и структурные параметры составляющих конкурентоспособности страны (производительные силы), а внешние — это институциональные и конкурентные климат и среда (производственные отношения), в которых формируется конкурентоспособность. Переход этих факторов из нынешнего состояния и взаимодействия в более эффективное и производительное представляет собой суть модернизации.

Современные российские методологические подходы к управлению конкурентоспособностью базируются в основном на строго регламентированной трактовке как социально-экономического развития страны, так и промышленности в направлении западных моделей и траекторий движения. Руководству страны следует своевременно отказаться от не критичного восприятия иностранного опыта проведения реформ, не повторять прошлые российские ошибки и неоправданные зигзаги в управлении экономикой, уйти от безальтернативного следования запад-

¹ Статья подготовлена по материалам исследования темы государственного задания «Структурная модернизация российской экономики в контексте формирования новой модели развития».

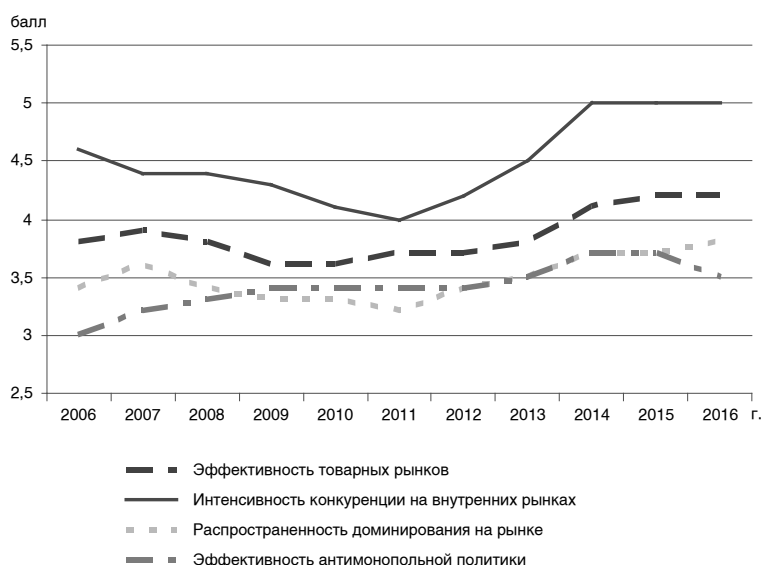


Рис. 1. Россия в рейтинге институциональных факторов

Fig. 1. Russia in the rating of institutional factors

Источник: Всемирный экономический форум.

ным образцам, творчески применяя мировой опыт, а также элементы отечественного опыта реформирования экономики, показавшего хороший результат. При этом для достижения намеченных целей государству следует больше использовать арсенал эффективных в мировой практике мер осуществления проконкурентной и антимонопольной политики, с разделением их на соизидательные и репрессивные.

Нынешний этап модернизации в России отличает ряд особенностей.

1. Общий вектор современного этапа — нацеленность на повышение уровня конкурентоспособности, статуса страны в мировом экономическом пространстве. В этом контексте заслуживает внимания вывод Всемирного экономического форума о том, что «наиболее конкурентоспособными являются экономики тех стран, которые в состоянии проводить всеобъемлющую политику, учитывать весь спектр факторов и взаимосвязи между ними»².

Это в полной мере относится к группе институциональных факторов, формирующих индекс конкурентоспособности в мировых рейтингах.

Начиная с 2000 г. отмечается присутствие России в ежегодно публикуемом Докладе о глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума (ВЭФ). В нем анализируются соответствующие показатели на уровне стран с отражением их рейтинговых позиций в Глобальном индексе конкурентоспособности.

Указанный рейтинг включает такой показатель, как «эффективность товарных рынков», в рамках которого оцениваются качество внутреннего спроса, конкуренция на внутреннем рынке и конкуренция с импортом и иностранными участниками рынка. Оценка конкуренции на внутренних рынках включает помимо других такие показатели, как «интенсивность конкуренции на внутренних рынках», «распространенность рыночного доминирования» и «эффективность антимонопольной политики». Из рисунков 1 и 2 можно представить динамику и тенденции этих показателей.

² Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2016–2017.

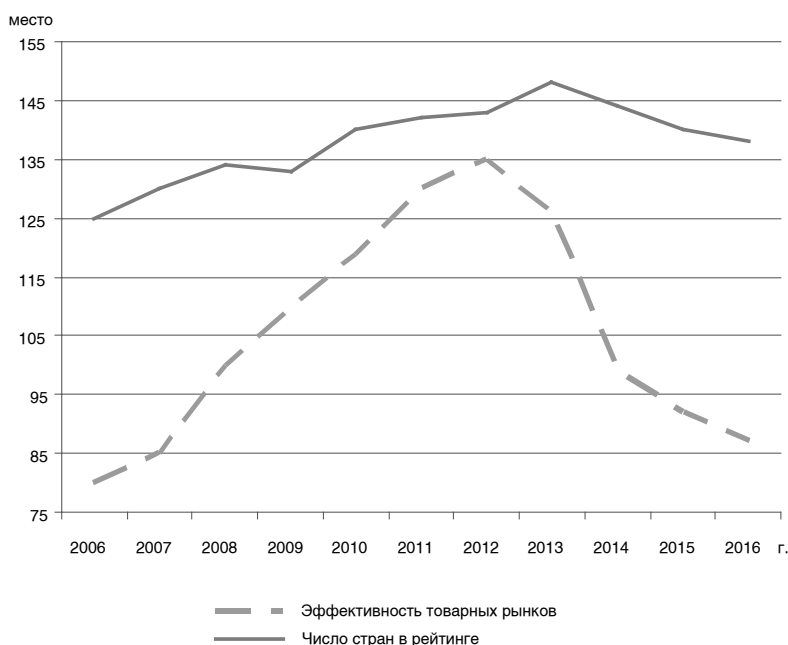


Рис. 2. Эффективность товарных рынков

Fig. 2. Efficiency of the commodity markets

Источник: Всемирный экономический форум.

По данным ВЭФ, эффективность товарных рынков в России достигала пика в 2007–2008 гг., в том числе посредством снижения распространенности чрезмерного доминирования на российских рынках. Вплоть до 2012 г. позиции России неуклонно падали; лишь только в 2013 г. эксперты ВЭФ отметили повышение эффективности товарных рынков, в том числе за счет роста интенсивности конкуренции на внутренних рынках. Уровень «распространенности рыночного доминирования» имеет устойчивую долгосрочную тенденцию к росту, начиная с 2011 г., при стагнации уровня «интенсивности конкуренции на внутренних рынках».

Из года в год эксперты ВЭФ отмечают слабость ряда государственных институтов страны. В 2005 году из 117 стран Россия занимала 102 место по независимости судебной системы и 109 — по защите прав собственности³.

В 2006 году ситуация ухудшилась: 110-е и 120-е, соответственно (из 125 стран)⁴. «Ситуация в сфере защиты прав собственности удручает и продолжает ухудшаться», — говорится в исследовании. По словам директора программы изучения глобальной конкурентоспособности ВЭФ, российским властям следует уделить особое внимание реформе государственных институтов, защите прав собственности и борьбе с коррупцией.

В 2006–2007 годах, согласно экспертным оценкам ВЭФ, падение рейтинга экономики России связано в первую очередь со значительной слабостью государственных институтов страны — она попадает в число государств с наихудшими показателями: предприятия частного сектора не доверяют судебной системе, сомневаясь в ее независимости. Правовая помощь не является быстрой, прозрачной или недорогой по срав-

³ URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2005-2006>.

⁴ URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2006-2007>.

нению с помощью в конкурентоспособных мировых экономиках. По мнению руководителей компаний, работающих в России, главными проблемами для бизнеса остаются коррупция, налоговое администрирование и неэффективность государственных органов.

За 2007–2008 годы самыми большими недостатками России названы коррупция, сложный доступ предприятий к финансированию, низкие гарантии защиты прав собственности, качество государственных услуг, национальный бизнес-климат. В списке за 2010 г. у экспертов вызывает опасения, что «конкурентоспособность страны страдает из-за неэффективной антимонопольной политики». В числе наиболее серьезных негативных факторов эксперты особо отметили слабость государственных институтов (118 место), низкий уровень стандартов корпоративного управления (119-е), бремя государственного регулирования (128-е) и недостаточные гарантии защиты прав собственности (126-е)⁵, причем за 2009 г. эти показатели ухудшились. Было отмечено, что в последние годы, несмотря на многочисленные декларации российских властей, государство наращивает свою долю в экономике. Согласно подсчетам правительства России, в 2009 г. доля государства в российской экономике составила 45–50%, что в полтора раза выше среднемирового показателя.

За 2011–2012 годы основными барьерами для развития предпринимательства, создаваемыми практикой государственного управления, представители бизнеса назвали коррупцию, неэффективность государственного аппарата, преступность и бремя государственного регулирования.

Согласно оценкам ВЭФ, к 2014–2015 гг.⁶ отечественная экономика накопила целый комплекс нерешенных проблем по развитию государственных институтов (107 место),

не способствующих повышению международного ранга конкурентоспособности экономики России, что подрывает базовые основы конкурентоспособности. За последние два года существенных изменений не произошло. В 2016–2017 годах, как и в 2015 г., ключевыми институциональными проблемами для экономического развития в России представители бизнеса называют коррупцию, неэффективность государственного аппарата, высокие налоговые ставки. Все эти факторы способствуют неэффективному распределению ресурсов страны и препятствуют росту конкурентоспособности.

В целом общая динамика индекса конкурентоспособности России (рис. 3), состоящая из отдельных подиндексов (показателей), формируется в условиях дисбаланса между экономическими и институциональными факторами развития, в частности факторов государственного управления. Из данных рис. 1 очевидно, что кривая, описывающая динамику ранга конкурентоспособности Российской Федерации (по данным ВЭФ) не прямо коррелирует с динамикой ВВП — важнейшего экономического показателя. Сделаем вывод о том, что группа институциональных факторов ранга конкурентоспособности, не относящихся к факторам государственного управления, «вытягивает» ранг межстрановой конкурентоспособности.

Международные организации с учетом взаимосвязанных импульсов российской и глобальной экономики предложили свои прогнозы динамики конкурентоспособности отдельных стран на краткосрочную перспективу. По последним отчетам МВФ и Мирового банка в 2017–2020 гг. ранг международной конкурентоспособности ряда стран будет вести себя по-разному. Для России прогнозируется некоторое повышение ранга международной конкурентоспособности — на 4 пункта⁷ и упрочение позиций в рейтинговом списке.

⁵ URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2010–2011>.

⁶ URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014–2015>.

⁷ URL: <http://ru.tradingeconomics.com/forecast/competitiveness-rank>.

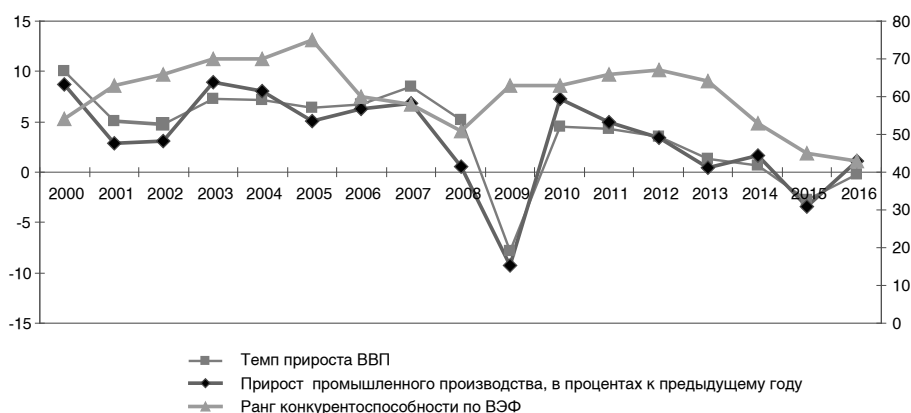


Рис. 3. Динамика ВВП, промышленности и место России в рейтинге конкурентоспособности

Fig. 3. The GDP loudspeaker, the industries and the place of Russia in the rating of competitiveness

Источник: Россия в цифрах. 2007: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2007. С. 35. Россия в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2011. С. 37, Россия в цифрах. 2015: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2015. С. 38; <http://www.gks.ru>. Промышленность России. 2008: Стат. сб. / Росстат. М., 2008. С. 27; Промышленность России. 2012: Стат. сб. / Росстат. М., 2012. С. 31; Промышленное производство в России, 2016: Стат. сб. / Росстат. М., 2016. С. 16. Социально-экономическое положение России / Росстат. М., 2016. № 12. С. 6. <http://gtmarket.ru/>; <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>; <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiv>; <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2016-2017/competitiv>.

2. Традиционная экономическая политика предполагает, что укрепление конкурентоспособности национальной экономики складывается под воздействием множества факторов, зависящих как от общей макроэкономической ситуации в стране, так и от конкретной экономической среды, в которой оперирует бизнес, и сводится к политике снижения затрат и ценовой конкуренции.

В современных условиях модернизации конкурентоспособность страны не только определяется тем, насколько страна интегрирована в глобальную экономику и эффективно взаимодействует с мировыми институтами, а также с другими странами, создавая с ними единое экономическое пространство, но и во многом зависит от таких малознакомых нам параметров деятельности компаний, как взаимная связанность, стандартизация и сертификация, качество и инновативность, умение использовать культурный и информаци-

онный ландшафт, грамотное проведение брендинга и др.⁸

С учетом этих перемен успешная политика поддержания конкурентоспособности национальной экономики уже не является исключительной прерогативой одного государства. Она носит комплексный характер и опирается на сочетание регулирующих усилий нескольких государств, активной деятельности частного национального и мирового бизнеса.

Так, формирование единого информационно-экономического пространства, создание базы для совместного развития кадрового и технологического потенциалов в системе инфраструктурных мегапроектов будет способствовать повышению конкурентоспособности национальной экономики через реализацию транзитных возможностей Рос-

⁸ World Bank (2009). Clusters for Competitiveness: A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives. Washington, DC: The World Bank, 2009.

сийской Федерации и государств — членов Евразийского экономического союза.

3. Направления структурной модернизации экономики в целях повышения конкурентоспособности следует рассматривать как один из факторов, влияющих на конкурентные преимущества страны. Ставится цель не только сохранения за собой, но и упрочения своих конкурентных позиций в мире и рынков сбыта, а также завоевания новых, т. е. быть конкурентоспособным при всех условиях можно в меняющемся мире за счет модернизации экономики. Именно это направление на сегодняшний день рассматривают как одно из основных направлений государственного регулирования и экономической политики.

Целью долгосрочного развития экономики России с позиции достижения конкурентоспособности в глобальном пространстве в указанной постановке вопроса может быть создание такой ее структуры, которая способствует развитию конкурентных преимуществ (которые, по М. Портеру, «не наследуются, а создаются») и будет отвечать требованиям быстрой по скорости реакции приспособляемости (адекватности) к изменчивости внешнего окружения.

С этой позиции в программных рекомендательных материалах хотя и выделены системные конкурентные преимущества, на которые может опираться экономика России для ее успешной интеграции в мировую экономику, но слабо прописан механизм реализации этих преимуществ.

Наличие или отсутствие тех или иных конкурентных преимуществ, их значимость в целом для национальной экономики, в том числе для ее отдельных отраслей и экономических агентов можно рассматривать как предпосылки обеспечения конкурентоспособности. Отсутствие системы какой-либо доминанты конкурентных преимуществ или же их несоответствие современному требуемому уровню означает, что достичь высокого уровня конкурентоспособности на внутреннем и особенно внешнем рынке

ни отдельные фирмы, ни экономика в целом не смогут.

4. В такой стране, как Россия, располагающейся во всех климатических зонах (кроме тропиков) и обладающей всеми природными ландшафтами, региональные факторы конкурентных преимуществ отдельных экономических территорий приобретают особое значение. Следует выделить четыре группы региональных факторов. «Конкурентный потенциал регионов определяется главным образом их способностью создать на своей территории уникальные сочетания факторов производства, внешней и внутренней среды, трансформирующихся в конечном итоге в уникальные предложения для потенциальных потребителей. Эта их особенность накладывает определенный отпечаток на инструменты управления региональным развитием, в том числе на действующую модель региональной экономической политики. В этом случае ее потенциал будет определяться способностью инициировать структурные изменения в его воспроизводственной, социальной структуре, в структуре ввоза-вывоза товаров» [Козлова, Курнышева, Матора, 2016]. Например, в кризисных условиях подобная региональная экономическая политика должна быть ориентирована не только на стабилизацию ситуации в социально-экономической сфере, но и на инициирование таких структурных изменений, которые позволили бы региону перейти на качественно новый этап развития. А это возможно через достижение уникальных сочетаний факторов производства.

«Наиболее эффективным механизмом развития и использования региональных конкурентных преимуществ с целью повышения конкурентоспособности регионального экономического пространства может стать взаимодействие государственных и рыночных институтов. Подобный формат модели управления экономическим развитием, охватывая большой круг проблем, принципиально решает вопросы границ темпов роста и структурных сдвигов, поскольку

переводит эту проблему из ограниченной сферы возможностей только одного государственного управления, или только рынка в сферу креативных возможностей синергического эффекта возникающего нового регулирующего партнерства.

Вектор государственного управления целесообразно направить, наряду с дотационным механизмом, на моделирование конкурентной среды в регионах путем формирования системы государственного управления конкурентным климатом» [Дисфункции государственного управления..., 2016].

К первой группе следует отнести факторы исторической обусловленности геополитического значения, которые всегда были у России. Исторически это была роль важнейшей транспортной артерии, соединяющей Азию с Европой. По ее территории проходил большой торговый путь, начинавшийся в Китае и Индии, шедший через Багдад, Киев и Новгород к Западной Европе.

И в наше время эта роль связующего звена не только не утрачена, но, наоборот, ее стратегическая значимость усилена. Именно это направление сегодня рассматривают как одно из основных направлений структурной модернизации экономического пространства страны. Предусматривается, что мегапроект нового Транссиба пройдет через 23 субъекта Федерации.

По мнению Р. С. Гринберга, такие мегапроекты обладают важной особенностью и преимуществом: «Мегапроекты — сфера без конкуренции. И мне кажется, это важно учитывать, чтобы резко снизить риски наших инвестиций» [Совет Федерации РФ. Евразийская интеграция..., 2016]. Низкий уровень конкуренции, неразвитость конкурентной среды в данном случае можно рассматривать как определенное конкурентное преимущество.

Поэтому наиболее рациональным стратегическим направлением достижения и поддержания конкурентных преимуществ отраслей и предприятий, расположенных на протяжении новой Транссибирской магистрали,

является их ориентация на создание и обслуживание различного рода транспортных коммуникаций. Развитие в последние годы инфраструктурных сооружений, железнодорожных и автомобильных магистралей стало важнейшей стратегической задачей. Это, конечно, не означает, что необходимо развивать только те отрасли, которые непосредственно «работают» на достижение глобальной стратегической цели. То или иное геополитическое значение региона делает более целенаправленной стратегию его экономического развития, реализуемую на региональном уровне.

Вторая группа факторов связана с характером и территориальным размещением ресурсов, которыми располагает тот или иной регион. Возникновение форс-мажорных обстоятельств в каком-либо регионе, на территории которого расположена зона стратегических ресурсов, может способствовать утрате предприятиями данного региона экономической безопасности. Поэтому необходима сеть резервных зон стратегических ресурсов, расположенных на территории страны. Такая сеть формируется на основе заключения взаимовыгодных контрактов.

Третья группа факторов — это факторы, характеризующие уровень развития производственной и социальной инфраструктур региона, в котором базируется фирма. В регионах с развитой инфраструктурой достичь высокого уровня использования конкурентных преимуществ фирмы значительно проще и дешевле, чем в регионах с неразвитой инфраструктурой.

Четвертая группа факторов — это региональные институциональные факторы, регулирующие экономическую деятельность.

Совокупность региональных факторов формирует на территории государства определенный предпринимательский климат, оказывающий существенное влияние на конкурентоспособность, создающий благоприятные или неблагоприятные условия для формирования высокого уровня конкурентных преимуществ.

Современные особенности конкурентной среды. Картелизация экономики

Современные социально-экономические тенденции имеют ряд особенностей, определяющих новые пределы свободы и ограничений конкурентных отношений:

- усиление процессов дифференциации регионов, населения, отраслей, предприятий, что отсекает многих участников конкурентных отношений и концентрирует усилия «избранных» на новых рынках и целях;
- перестроение устоявшейся системы международного и национального разделения труда;
- интенсификация экономических и сетевых отношений приводит к ускорению процессов обмена экономической информацией, сокращает время для реагирования и принятия конкурентных решений для субъектов конкурентной среды; проблема выработки и реализации заранее работоспособной конкурентной стратегии в современных условиях становится чрезвычайно трудно реализуемой задачей;
- в результате развертывания интеграционных и сетевых связей в мире и стране видоизменяются барьеры входа на рынки;
- большой вес приобретают стратегические преимущества, содержащие по-прежнему сильный конкурентный потенциал;
- усиливается процесс партнерства (сотрудничества), как на интернациональном, так и на национальном уровне.

Последняя особенность определяет современный конкурентный климат в стране. Еще в начале 2000-х гг. было предсказано: «В течение последующих десятилетий весьма распространенной формой объединения ряда предприятий одной отрасли будет картель» [Мильнер, 2007]. Картели создаются для того, чтобы влиять на такие факторы рынка, как формирование цен, сферы влияния, условия купли-продажи, управление и регулирование объемов производимых продуктов, использование патентов, наем работников. В странах,

где картели запрещены, они попадают под действие антимонопольного законодательства. В России на действие картелей распространяется безусловный запрет, несмотря на это такие группировки существуют. По данным Федеральной антимонопольной службы, с 2010 по 2013 гг. в России выявлено 1057 соглашений, нарушающих данный запрет. Самыми распространенными нарушениями в данной сфере являются сговоры на торгах по государственным закупкам. «Более 94% закупок госкомпаний и госпредприятий осуществляется на неконкурентной основе. Только 5,8% закупок осуществляется путем проведения конкурсов и аукционов в соответствии с гражданским законодательством»⁹. Однако в некоторых странах создание картелей поддерживается законом и широко практикуется. Это объясняется тем, что подобные монополистические союзы помогают реструктуризировать промышленность, упраздняют или ограничивают конкуренцию между предприятиями, влияют на стандартизацию материалов и комплектующих готовых продуктов.

Одна из ключевых предпосылок тенденции к картелизации экономики кроется в необходимости преодоления хозяйствующими субъектами барьеров для вхождения на рынок. Ныне доминирующее влияние оказывает группа факторов, составляющих барьеры конкуренции, включающая всю гамму институциональных ограничений. Среди них можно выделить:

1. Дисфункциональность деятельности института государственного управления. Уровень и характер конкурентных и монопольных отношений, формирующих конкурентный климат, находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости с системными деструктивными процессами, происходя-

⁹ Доклад Минфина РФ по итогам мониторинга применения Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» за первое полугодие 2017 г. URL: <http://www.rbc.ru/economics/18/07/2017/596e304b9a79478e41d1c7d0?from=main>.

щими на уровне института государственного управления социально-экономической жизнью страны. С одной стороны, конкурентные и монопольные отношения формируются под воздействием общих деструктивных тенденций, а с другой — вносят свой, довольно весомый, вклад в их углубление. В каждом взаимодействии, как известно, есть ведущая сторона. Этой стороной представляется институт государственного управления. Существующий в нашей стране институт государственного управления социально-экономическим развитием, основы которого заложены еще на рубеже 90-х гг. прошлого века, со временем все более обнаруживает свои недостатки, приводящие к дисфункциональным проявлениям.

До сих пор государственному управлению свойственно:

- отсутствие определенной концепции и стратегии социально-экономического развития страны как константы, как генеральной линии, в полной мере защищающей интересы национальной экономики, с одной стороны, и с другой, — хранящей от непредсказуемости и агрессивности внешней, международной конкурентной среды;
- незавершенность процесса формирования модели управления антимонопольной деятельностью и конкурентными отношениями страны, что влечет за собой неэффективность работы по государственному управлению экономикой и взаимодействию с рыночными механизмами и, прежде всего, неэффективность по регулированию конкурентных отношений и антимонопольной деятельности;
- отсутствие системной и однородной институциональной и правовой базы и механизмов ее эффективного практического применения в практике антимонопольной деятельности и конкурентных отношений;
- ограничение конкуренции как проявление недальновидной государственной политики в области управления социально-экономическим развитием, когда текущие интересы ставятся выше стратегических задач.

2. Отрицательным фактором, влияющим на развитие конкуренции, является увеличение доли государства в российской экономике. Очевидно, что необходимо принятие мер, направленных на снижение уровня участия государства в экономике с сохранением его регулирующей роли¹⁰.

3. Административные факторы представляют собой наиболее значимые, относимые к институциональным, барьеры входа на российские рынки. Административные барьеры возникают:

- при получении доступа к ресурсам и правам собственности на них (регистрация предприятия, получение права на аренду помещения и т. п.);
- получении права на осуществление хозяйственной деятельности квотированием (лицензирование и т. п.);
- принятии решений органов власти и управления по ограничению ввода и вывода товаров с территории при текущем осуществлении хозяйственной деятельности.

Одним из существенных барьеров становятся сложившиеся неформальные отношения между органами власти и крупными предприятиями, прямое и косвенное лоббирование собственных интересов. Например, зарубежных инвесторов пугают различные административные барьеры и высокий уровень российской коррупции. Весьма характерно, что и в развитых странах, уже длительное время ведущих борьбу с лоббизмом, это явление не переходит в разряд неэффективных методов ведения бизнеса.

4. Изначально не учитывается и игнорируется институционально-историческое своеобразие формирования монополизма в России, его влияние на современность. Своеобразие развития, монополизма по мнению ряда исследователей [Бовыкин, 2001; Буранов, 1982; Лаверычев, 1971; Ла-

¹⁰ Постановление СФ от 01.02.2017 № 17-СФ «О развитии конкуренции и совершенствовании антимонопольной политики».

верычев, 1982; Ленин, Сапаговская, 1993], заключалось в следующем:

- непосредственное вмешательство государственных органов в создание и деятельность монополий в отраслях, обеспечивавших нужды государственного хозяйства или имевших особое значение в его системе (металлургия, транспорт, машиностроение, нефтяная и сахарная промышленность); и в советской, и в дореволюционной литературе существовало понимание монополий в России как организаций, возникших не из свободы конкуренции, то есть продукта естественного хода развития, а по инициативе предпринимателей-дворян во главе с представителями знати. Можно провести аналогию с политикой раздробления естественных монополий в начале XXI в., обосновываемая возможностью активизации конкуренции;

- локализация монополий в России начала XX в. в отдельных отраслях и географических районах;

- развитие шло от создания картелей в последние два десятилетия XIX в. — непрочных и неустойчивых соглашений до создания ряда синдикатов в первом десятилетии XX в. Накануне Первой мировой войны начался интенсивный процесс возникновения и развития концернов и трестов, создание военно-промышленных групп;

- большинство монополизированных предприятий были связаны с выполнением казенных заказов, поэтому отличались лучшей организацией, узкой специализацией, объединением управления производственной деятельностью и сбытом в рамках возникших концернов;

- к 1914 г. три фирмы монополий в нефтяной промышленности давали 60,7% общероссийской добычи нефти и охватывали 90% торговли нефтью и нефтепродуктами. К 2014 г. пять нефтяных компаний «Газпромнефть», «Роснефть», «Лукойл», «ТНК-ВР Холдинг», «Сургутнефтегаз» занимают доминирующее положение на рынке сырой нефти и нефтепродуктов в России, их суммарная доля превышает 70%;

- отсутствие либо символическое применение в России системы штрафов за невыполнение соглашений между монополиями, мелочная опека и регламентация процесса нормативно-правового объединения предприятий со стороны государства;

- источником финансовых ресурсов преимущественно были залог недвижимости в ипотечных банках, семейно-паевые средства (акции), «выхлопывание», в современном переводе лоббирование неуставных ссуд, или использование других форм государственного финансирования;

- отсутствие у русских коммерческих банков заинтересованности в коренном техническом переустройстве развития промышленности.

Все эти особенности сохраняются и в настоящее время. Даже длительный советский период с принципиально иным институциональным устройством не смог изменить роль, задачи и особенности монополизма в российской экономике. Таким образом, сделаем вывод о том, что институт монополизма образует важнейший элемент устойчивой институциональной структурной основы нашей экономики — элемент институциональной матрицы¹¹. Именно эта матрица в соответствии с институциональной теорией К. Поланьи и Д. Норта определяет возможности и векторы дальнейшего развития российской экономики.

5. Повышение уровня концентрации производства и упрочение «легитимности» мо-

¹¹ Под институциональной матрицей К. Поланьи и Д. Норт понимают совокупность базисных институтов, образующих каркас для поддержки функционирования основных подсистем среды. Базисные институты отображают глубинные черты общественных структур, определяющих количество возможных траекторий последующего развития институционального общества. Характер базисных доминантных институтов определяет характер институционального развития экономической системы. Базисные экономические институты закрепляют способы взаимодействия экономических субъектов с институциональной средой для достижения наилучшего результата, т. е. институционализируют формы экономической интеграции общества. URL: <http://www.5rik.ru/na5/1352.htm/>.

нопольного характера в основных видах экономической деятельности. Наличие монопольного статуса у госкорпораций входит в противоречие с поставленной президентом Российской Федерации целью — наращивание эффективности и инновационное развитие, что выражается в отсутствии стимулов к конкуренции и развитию собственного производства.

6. Рост тарифов естественных монополий является одной из преград для развития бизнеса и непосредственно влияет на конкурентоспособность как отдельных отраслей, так и российской экономики в целом. «В настоящее время недостаточно механизмов, стимулирующих деятельность естественных монополий к снижению затрат»¹².

Фундамент любой рыночной экономики — создание и защита института частной собственности и свободы ценообразования, складывающегося под воздействием закона спроса — предложения. Эти базовые преобразования осуществлены: снят контроль за ценами и хозяйственными связями, т. е. реализован принцип свободы договоров, гарантирующий участникам рынка возможность вступать в договорные отношения по собственному решению. Только на этой основе возможна конкуренция среди участников рынка. Однако на долгое «потом» было отложено решение параллельной задачи — исключить возможность использования договорного права для устранения или ограничения деятельности конкурентов.

Только в 2017 г. было открыто предложено безотлагательно решать эту проблему. Фундаментальная причина, по мнению И. Артемьева в том, что «...сегодня в экономике в силу различных причин, прежде всего, общемирового кризиса, происходит увеличение государственного сектора в экономике»¹³.

Впервые наиболее полно и всесторонне анализ конкурентной среды проведен

и опубликован в открытом доступе в Докладе ФАС РФ «О состоянии конкуренции в Российской Федерации»¹⁴.

Поскольку исследование уровня конкуренции и определяющих ее факторов возможно только на основе субъективных оценок руководителей предприятий, то к анализу были привлечены данные ВЦИОМ, Российского экономического барометра, Росстата, Института экономики переходного периода, прочих эмпирических исследований. В результате исследования конкурентной среды в 2007 г. были выявлены начальные симптомы и предпосылки возникновения картелей.

В указанном докладе ФАС (с. 10) отмечено: «Федеральная антимонопольная служба считает, что угрозы конкуренции, связанные с формированием государственных корпораций, деятельностью естественных монополий, рисками возникновения картелей и действиями органов власти требуют незамедлительного реагирования со стороны государства».

В докладе «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2008 г. указывается, «что картель является мощным ограничителем рыночной конкуренции, приводят или может привести к опасным для экономики последствиям: установлению или поддержанию цен на опасно высоком уровне (тарифов, скидок, надбавок); повышению, снижению или поддержанию цен на торгах; разделу товарного рынка; сокращению или прекращению производства»¹⁵.

При этом подчеркивается, что «у антимонопольных органов появилось достаточно полномочий, чтобы решить поставленные перед ними задачи по пресечению антиконкурентных действий органов власти и хозяйствующих субъектов, что было обеспечено принятием Федерального закона от 26 июля

¹² Постановление СФ «О развитии конкуренции и совершенствовании антимонопольной политики».

¹³ URL: <http://allmedia.ru/newsitem.asp?id=961772>.

¹⁴ Доклад ФАС РФ «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» М., 2008. С. 71–87.

¹⁵ Доклад ФАС РФ «О состоянии конкуренции в Российской Федерации». М., 2009. С. 3.

2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»... и внесением изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в части усиления ответственности за нарушение антимонопольного законодательства».

Только весной 2011 г. борьба с картелями в России стала главной задачей ФАС. Руководитель антимонопольной службы И. Артемьев отметил, что почти в каждой отрасли есть признаки таких соглашений.

Благодаря Третьему антимонопольному пакету в российском законодательстве появилось понятие «картель». В Федеральном законе «О защите конкуренции» и в Уголовном кодексе РФ официально закреплено, что картель — это соглашение, создаваемое с целью ограничения конкуренции, обмана потребителей и извлечения сверхприбылей, которое приводит к негативным для экономики и потребителей последствиям. Причем это соглашение (сговор) между хозяйствующими субъектами — конкурентами, работающими на одном рынке (иногда такие соглашения называют еще горизонтальными, так как хозяйствующие субъекты, участвующие в сговоре, находятся на одном уровне в товаропроизводящей цепочке). ФАС России вот уже в течение нескольких лет определяет борьбу с ними в качестве основного приоритета в работе. Это привело к существенным изменениям в практике ФАС:

- активизировалось взаимодействие антимонопольных и правоохранительных органов по привлечению нарушителей антимонопольного законодательства к уголовной ответственности;
- сформирована практика по подготовке и проведению внезапных проверок;
- на постоянной основе осуществляется системная работа, направленная на повышение качества рассматриваемых антимонопольными органами дел;
- постоянно возрастает количество дел и штрафов о нарушении антимонопольного законодательства;

• в экономике в силу различных причин, прежде всего, общемирового кризиса, происходит увеличение государственного сектора в экономике.

Несмотря на положительные результаты борьбы с картелями, дальнейшее продвижение на этом важнейшем направлении деятельности ФАС нуждается в решении ряда проблем.

Заключение

Свободы и ограничения конкурентных отношений — условия не статичные. Они не могут передаваться из «поколения в поколения» и из страны в страну. Для каждого исторического этапа развития и страны они свои. Для России в настоящее время небезопасными факторами ограничения здоровых конкурентных отношений, не позволяющими осуществление необходимых системных структурных преобразований, выступают следующие факторы: сохранение на неопределенно длительный срок низких стагнационных темпов экономического роста, внутренние диспропорции производства и рынка, безудержное укрупнение корпораций, монополизм как симптом болезни структуры экономики, вымывание потенциальных конкурентов, нескончаемый передел рынка, необоснованные преференции для госмонополий при распределении бюджетных средств и ресурсов Фонда национального благосостояния.

Список литературы

1. Бовыкин В. И. Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны. М., 2001.
2. Буранов Ю. А. Акционирование горнозаводской промышленности Урала (1861–1917 гг.). М., 1982. С. 168–169.
3. Дисфункции государственного управления и конкурентный климат в экономике / под ред. д. э. н. И. Р. Курнышевой; науч. ред. д. э. н. А. Е. Городецкий. М.: Институт экономики РАН, 2016. — 197 с.
4. Козлова С. В., Курнышева И. Р., Матора Н. Г. Дисфункции государственного управления при использовании земельных ресурсов как конкурентного потенциала регионов России // Вестник ИЭ РАН. 2016. № 6. С. 134–145.

5. Лаверычев В. Я. Государство и монополии в дореволюционной России. М., 1982. С. 3, 13–15.
6. Лаверычев В. Я. К вопросу об особенностях империализма в России // История СССР. 1971. № 1. С. 82–83.
7. Козлова С. В., Курнышева И. Р., Матора Н. Г. Дисфункции государственного управления при использовании земельных ресурсов как конкурентного потенциала регионов России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2016. № 6. С. 136.
8. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. 6-е изд., перераб., доп. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 523.
9. Сапаговская Л. В. Горнозаводская промышленность Урала на рубеже XIX–XX веков (к характеристике процессов монополизации). Екатеринбург, 1993. С. 74–94, 140, 168.
10. Совет Федерации РФ. Евразийская интеграция: современные вызовы и новые горизонты. Ежегодный доклад интеграционного клуба при председателе Совета Федерации за 2016 год. М.: Издание Совета Федерации РФ. С. 35–36.
1. Bovykin V. I. The financial capital in Russia on the eve of World War I. Moscow, 2001 (in Russian).
2. Buranov Yu. A. Incorporating the mining industry of the Urals (1861–1917). Moscow, 1982, pp. 168–169 (in Russian).
3. Dysfunctions of public administration and competitive climate in economy / Under the editorship of Dr. Econ. Sci. of I. R. Kurnysheva; edition Dr. Econ. Sci. A. E. Gorodetsky. Moscow, Institute of economy of RAS, 2016, 197 p. (in Russian).
4. Kozlova S. V., Kurnysheva I. R., Matora N. G. Dysfunctions of public administration when using land resources as competitive capacity of regions of Russia. *The IE RAS Bulletin*, 2016, no. 6, pp. 134–145 (in Russian).
5. Laverychev V. Ya. The state and monopolies in pre-revolutionary Russia. Moscow, 1982. Pp. 3, 13–15 (in Russian).
6. Laverychev V. Ya. To a question of features of an imperialism in Russia. *History of the USSR*, 1971, no. 1, pp. 82–83 (in Russian).
7. Kozlova S. V., Kurnysheva I. R., Matora N. G. Dysfunctions of public administration when using land resources as competitive capacity of regions of Russia. *The Bulletin of Institute of economy of the Russian Academy of Sciences*, 2016, no. 6, p. 136 (in Russian).
8. Milner B. Z. Theory of the organization: Textbook-6 of prod., the processed, additional. Moscow, INFRA M, 2007, p. 523 (in Russian).
9. Sapagovskaya L. V. The mining industry of the Urals at a turn of the XIX–XX centuries (to the characteristic of processes of monopolization). Yekaterinburg, 1993, pp. 74–94, 140, 168 (in Russian).
10. Federation Council of the Russian Federation. Euroasian integration: modern calls and new horizons. The annual report of integration club at the Chairman of the Federation Council for 2016. Moscow, Edition of the Federation Council of the Russian Federation, pp. 35–36 (in Russian).

References

I. Kurnysheva, Science federal state budgetary institution Institute of economy Russian Academy of Sciences, IE RAS, Moscow, Russia, matora@inecon.ru

Structural modernization of the Russian economy in the context of the modern competitive environment

The purpose of article was to analyse the reasons of economic lag of Russia and to prove methodological and practical measures for increase in competitiveness of economy during her structural modernization. In this regard: the factors promoting the social and economic growth of national competitiveness are investigated and classified, special attention is paid to the system of internal and external factors; a number of features of the present stage of modernization of the Russian economy distinguishing her from the previous attempts is revealed; the complex of theoretical and practical questions of a role of the institutional environment, the competitive relations is considered; features, dynamics and tendencies of the key indicators characterizing the competitive environment are analysed; a number of features of interrelation and interaction between modernization, the competition and competitiveness of economy of the present stage is revealed; the system group of types of regional competitive advantages is carried out and recommendations about their elimination are made; world and national lines of the social and economic tendencies defining new limits of freedom and restrictions of the competitive relations are designated; prerequisites of emergence and distribution of cartels in the Russian economy are revealed and systematized; offers on development of antimonopoly activity are made.

Keywords: structure, cartel, modernization, competitive environment, antimonopoly activity.

About author:

I. Kurnysheva, *Dr of Economics, Head of Sector of researches of competition policy*

For citation: Kurnysheva I. Structural modernization of the Russian economy in the context of the modern competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 33–45 (in Russian, abstr. in English).

Воронов Д. С., канд. экон. наук, зав. кафедрой прикладной экономики
НЧОУ ВО «Технический университет УГМК», г. Верхняя Пышма, vds1234@yandex.ru

Сравнительная оценка конкурентоспособности компаний частного и государственного сектора экономики Российской Федерации

В исследовании проводится анализ конкурентоспособности крупнейших компаний России с целью оценки соотношения эффективности хозяйственной деятельности государственных и частных компаний. Показано, что наиболее релевантным методом оценки конкурентного статуса множества хозяйствующих субъектов является динамический метод оценки конкурентоспособности, изложены его основные принципы и математический аппарат. Автором показано, что в современных российских условиях частные компании далеко не всегда более конкурентоспособны, чем государственные, на основании чего делается вывод о том, что преждевременная приватизация государственных активов может привести к сокращению отечественного национального продукта и снижению конкурентоспособности российских активов на международной арене.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, оценка конкурентоспособности предприятий, динамический метод оценки конкурентоспособности предприятий, экономическая эффективность.

Введение

В соответствии с традиционным подходом в условиях рыночной конкуренции эффективность финансово-хозяйственной деятельности государственных компаний¹ (далее также — госкомпании), как правило, уступает частному сектору экономики [Стиглиц, 2008]. Практически общепризнан тот факт, что государство не может являться эффективным собственником, поскольку обладает некоторыми источниками неэффективности (влияние избирателей, бюрократизм, коррупция и ряд других) [Porter, 1998; Самуэльсон, 2008].

При этом большинство исследований, посвященных указанному вопросу, проведено иностранными авторами и основывается

на статистике западных стран. Относительно отечественной экономики имеющиеся эмпирические подтверждения гипотезы о неэффективности госкомпаний носят фрагментарный характер. Исходя из этого, в настоящем исследовании ставится цель заполнения существующих пробелов в статистической стороне вопроса, что позволит в будущем составить полное представление по этой теме.

Актуальность сформулированной задачи для отечественной экономики обусловлена, помимо прочего, высокой долей государственного сектора в валовом продукте, которая по некоторым оценкам на сегодняшний день превышает 60%. При этом процесс увеличения доли госсектора в экономике существенно интенсифицировался в условиях глобальной макроэкономической и геополитической нестабильности 2008–2017 гг. Считаем, что особую значимость вопрос об эффективности отечественных госкомпаний приобретает в свете их планируемой приватизации.

¹ К государственным компаниям в целях настоящего исследования отнесены государственные корпорации, государственные унитарные предприятия, а также хозяйственные общества с доминирующим участием Российской Федерации либо ее субъекта.

Кроме того, необходимость оценки конкурентоспособности крупнейших российских предприятий неоднократно отмечалась ведущими отечественными специалистами в области стратегического менеджмента (см., в частности, [Рубин, 2010; Гельвановский, 2012; Коваленко, 2013]).

Методология исследования

Основной вопрос, возникающий при определении методики сопоставления эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий, — выбор показателей такой оценки. Очевидно, что использовать в этих целях абсолютные показатели выручки или прибыли компаний некорректно в силу различных масштабов их деятельности. Поэтому для проведения сравнительного анализа потребуются более сложная методика.

Для оценки эффективности деятельности компании может быть использована динамика котировок ее ценных бумаг на фондовых рынках. В то же время колебания стоимости акций могут не отражать изменения эффективности предприятия, поскольку волатильность котировок зачастую обусловлена конъюнктурными факторами (геополитическими, технологическими, спекулятивными и т. п.). Кроме того, многие компании (такие как РЖД, «Металлоинвест», «Сибур» и др.) не размещают свои ценные бумаги на фондовых биржах, в силу чего анализ динамики котировок в их отношении неприменим.

В качестве инструмента оценки эффективности предприятий некоторые эксперты рассматривают рейтинги, публикуемые ведущими информационными и аналитическими агентствами (мировые — Forbes Global 2000², Fortune Global 500³, Financial

Times Global 500⁴; отечественные — Forbes-200⁵, РБК-500⁶, Эксперт-600⁷). В то же время полагаем, что полноценный анализ результативности деятельности компании с использованием подобных рейтингов невозможен. Основной причиной этого является то, что большинство рейтингов основано на элементарном ранжировании компаний по объемам выручки (либо рыночной стоимости). Ни операционная эффективность (рентабельность), ни финансовая устойчивость при этом не учитываются. Вследствие этого позиции компаний в таких рейтингах и их действительная эффективность могут существенно отличаться. Так, в отечественных рейтингах по итогам 2014 г. в числе лучших российских предприятий фигурируют «Мечел», СУ-155, «Трансаэро». Резонансные банкротства указанных хозяйствующих субъектов в 2015 г. красноречиво свидетельствуют о том, что публикуемые рейтинги не всегда отражают конкурентный статус компании.

Таким образом, оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий требует применения специальных аналитических методов. В первую очередь речь идет о методах оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Экономисты предлагают множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий. Существует большое количество классификаций таких методов: по концептуальной направленности, по форме отображения результатов оценки, по форме математической связи показателей и ряд других. Если принимать во внимание содержательный аспект, то можно представить следующую обобщенную классификацию основных подходов к оцен-

⁴ URL: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/a352a706-16a0-11e5-b07f-00144feabdc0.html#axzz4B3STtS2O>.

⁵ URL: <http://www.forbes.ru/ratings>.

⁶ URL: <http://www.rbc.ru/rbc500>.

⁷ URL: <http://expert.ru/dossier/rating/expert-400>.

² URL: <http://www.forbes.com/global2000>.

³ URL: <http://fortune.com/global500>.

ке конкурентоспособности хозяйствующих субъектов:

- матричные методы (основанные на оценке продуктового портфеля компании) [Арутюнова, 2010];
- продуктовые методы (основанные на оценке конкурентоспособности продукции компании) [Фатхутдинов, 2008];
- операционные методы (основанные на оценке различных компонентов операционной деятельности компании) [Фасхиев, 2003];
- методы оценки стоимости бизнеса (основанные на оценке рыночной стоимости компании) [Криворотов и др., 2013];
- динамические методы (основанные на оценке ключевых экономических показателей компании в динамике) [Воронов и др., 2016].

Содержание перечисленных подходов подробно изложено в экономической литературе (их подробный анализ не относится к целям авторского исследования). Согласно анализу прикладных аспектов применения перечисленных методов [Воронов, 2013] констатируем, что большинство из них позволяют определить уровень конкурентоспособности лишь одного (исследуемого) предприятия. Если же необходимо оценить конкурентоспособность нескольких хозяйствующих субъектов, то решение такой задачи для большинства методов является весьма сложной и трудоемкой процедурой.

Исключение составляет динамический подход. Он получил название в силу того, что основывается на оценке ключевых экономических показателей компании в динамике (в отличие от методов, оценивающих показатели в статике). Указанный метод один из немногих, позволяющих оценить конкурентоспособность как отдельно взятой компании, так и множества хозяйствующих субъектов. Следовательно, для достижения целей настоящего исследования наиболее рационально использование динамического метода оценки конкурентоспособности.

Поскольку указанный подход относительно нов, в силу чего пока не получил широкого описания в экономической литературе, далее кратко изложим суть подхода и его математический аппарат.

В рамках динамического подхода эффективность использования экономических ресурсов предприятием может быть охарактеризована и в конечном счете сведена к оценке источников конкурентоспособности предприятия, которыми являются операционная эффективность, стратегическое позиционирование и финансовое состояние [Ansoff, 1965; Andrews, 1971]. Ключевыми индикаторами перечисленных источников, соответственно, выступают рентабельность хозяйственной деятельности, динамика объемов продаж, а также степень ликвидности [Hamel, Prahalad, 1996]. Количественная оценка каждого из источников конкурентоспособности осуществляется путем сопоставления ключевых индикаторов рассматриваемого хозяйствующего субъекта с соответствующими показателями конкурентов.

Обозначим величины количественной оценки источников конкурентоспособности как коэффициенты операционной эффективности, стратегического позиционирования и финансового состояния. Интегрируя их в единый показатель, получаем оценку уровня конкурентоспособности анализируемого предприятия:

$$K = K_R \cdot K_I \cdot K_L, \quad (1)$$

где K — уровень конкурентоспособности рассматриваемого предприятия;

K_R — коэффициент операционной эффективности;

K_I — коэффициент стратегического позиционирования;

K_L — коэффициент финансового состояния.

Коэффициент операционной эффективности рассчитывается следующим образом:

$$K_R = \frac{R_A}{R_S}, \quad (2)$$

где K_R — коэффициент операционной эффективности;

R_A — операционная эффективность анализируемого предприятия за отчетный период;

R_S — операционная эффективность по выборке за отчетный период.

Поясним, что под выборкой понимается совокупность конкурентов, в сопоставлении с которой осуществляется оценка конкурентоспособности исследуемой компании. Выборка может состоять из одного предприятия-конкурента — в этом случае определяется индивидуальный показатель конкурентоспособности рассматриваемого предприятия в сравнении с выбранным конкурентом; из нескольких предприятий-конкурентов — рассматривается конкурентоспособность предприятия в сравнении с группой выбранных конкурентов; из всех конкурирующих предприятий отрасли — здесь уже «устанавливается» отраслевой показатель конкурентоспособности предприятия в сравнении со всеми действующими предприятиями отрасли. Агрегированные показатели по выборке определяются путем суммирования соответствующих величин компаний, вошедших в состав выборки.

$$R_A = \frac{S_A}{E_A}, \quad (3)$$

где R_A — операционная эффективность анализируемого предприятия за отчетный период;

S_A — выручка (*sales*) рассматриваемого предприятия за отчетный период;

E_A — издержки (*expenses*) анализируемого предприятия за отчетный период.

$$R_S = \frac{S_S}{E_S}, \quad (4)$$

где R_S — операционная эффективность по выборке за отчетный период;

S_S — выручка по выборке за отчетный период;

E_S — издержки по выборке за отчетный период.

Под издержками понимаются все затраты предприятия (включающие в себя как непосредственно себестоимость, так и коммерческие, управленческие и прочие расходы), а также совокупность обязательных платежей в бюджеты всех уровней, не входящая в указанные категории затрат. В общем случае состав издержек должен удовлетворять следующему условию: чистая прибыль предприятия есть выручка, уменьшенная на издержки. Отметим, что в зависимости от целей исследования и наличия исходных данных состав издержек может варьироваться. В частности, для анализа конкурентоспособности основной деятельности допустимо в качестве издержек принимать только операционные затраты.

Коэффициент стратегического позиционирования:

$$K_I = \frac{I_A}{I_S}, \quad (5)$$

где K_I — коэффициент стратегического позиционирования;

I_A — индекс изменения выручки анализируемого предприятия за отчетный период;

I_S — индекс изменения выручки по выборке за отчетный период.

$$I_A = \frac{S_A}{S_{0A}}, \quad (6)$$

где I_A — индекс изменения выручки анализируемого предприятия за отчетный период;

S_A — выручка рассматриваемого предприятия за отчетный период;

S_{0A} — выручка анализируемого предприятия в предшествующем периоде.

$$I_S = \frac{S_S}{S_{0S}}, \quad (7)$$

где I_S — индекс изменения выручки по выборке за отчетный период;

S_S — выручка по выборке за отчетный период;

S_{0S} — выручка по выборке в предшествующем периоде.

Коэффициент финансового состояния:

$$K_L = \frac{L_A}{L_S}, \quad (8)$$

где K_L — коэффициент финансового состояния;

L_A — ликвидность анализируемого предприятия на конец отчетного периода;

L_S — ликвидность по выборке на конец отчетного периода.

$$L_A = \sqrt{\frac{CA_A}{CL_A}}, \quad (9)$$

где L_A — ликвидность анализируемого предприятия на конец отчетного периода;

CA_A — оборотные активы (*current assets*) рассматриваемого предприятия на конец отчетного периода;

CL_A — краткосрочные обязательства (*current liabilities*) анализируемого предприятия на конец отчетного периода.

$$L_S = \sqrt{\frac{CA_S}{CL_S}}, \quad (10)$$

где L_S — ликвидность по выборке на конец отчетного периода;

CA_S — оборотные активы по выборке на конец отчетного периода;

CL_S — краткосрочные обязательства по выборке на конец отчетного периода.

Поясним, что извлечение квадратного корня из классического коэффициента ликвидности требуется в целях снижения статистической вариации значений коэффициента финансового состояния. В противном случае в силу большей статистической вариации основным фактором формирования показателя конкурентоспособности предприятия становится величина ликвидности, что не корректно.

Критериальные значения коэффициента конкурентоспособности можно определить следующим образом: чем выше K , тем более конкурентоспособным по отношению

к выборке является анализируемое предприятие. Если $0 < K < 1$, конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке низка (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При $K = 1$ конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки. При $K > 1$ конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке.

Как правило, коэффициенты операционной эффективности, стратегического позиционирования и финансового состояния имеют значения в интервале от 0,8 до 1,2. Интегральный коэффициент конкурентоспособности предприятия редко принимает значения ниже 0,4 и выше 1,8. Примерная градация конкурентного статуса хозяйствующих субъектов в зависимости от значений коэффициента конкурентоспособности представлена в табл. 1.

Таблица 1. Градация уровней конкурентоспособности предприятия

Table 1. Gradation of levels of competitiveness of the enterprise

Значения K	Уровень конкурентоспособности предприятия (относительно выборки конкурентов)
$K < 0,60$	Крайне низкий
$0,60 \leq K < 0,80$	Весьма низкий
$0,80 \leq K < 0,95$	Низкий
$0,95 \leq K < 1,00$	Умеренно низкий
$K = 1,00$	Удовлетворительный (равен конкурентам)
$1,00 < K \leq 1,05$	Умеренно высокий
$1,05 < K \leq 1,2$	Высокий
$1,2 < K \leq 1,4$	Весьма высокий
$1,40 < K$	Крайне высокий

Очевидно, что без учета динамики величина даже самого важного индикатора не позволяет сформировать исчерпывающее представление об анализируемом процессе. И наоборот, любая информа-

ция об изменении экономического показателя во времени делает картину процесса во много раз полнее. В методологическом отношении важным принципом динамического подхода является осуществление расчетов не только за отчетный, но и за прошедшие периоды. Полученные динамические ряды обеспечивают репрезентативность массива данных и существенно повышают достоверность проводимой оценки конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, с использованием динамического подхода далее будет проведена оценка и анализ конкурентоспособности предприятий частного и государственного сектора российской экономики.

Сбор исходной информации и проведение расчетов

В число компаний, отобранных в качестве объектов исследования и сопоставления (далее также — выборка) включены 60 крупнейших компаний Российской Федерации по величине консолидированной выручки (определяемой по отчетности МСФО, опубликованной по итогам 2016 г.). Если опубликованная отчетность представлена в валюте, отличной от российских рублей, осуществлялась предварительная конвертация показателей отчетности в российские рубли по курсам ЦБ РФ⁸: балансовые показатели конвертировались по курсу на дату составления баланса; показатели отчетов о доходах и расходах конвертировались по среднему курсу за отчетный период.

Банковские и страховые организации в состав выборки включены не были в силу специфики составляемой отчетности и ее несопоставимости с предприятиями реального сектора экономики. По очевидным причинам не включены в состав выборки компании, не опубликовавшие по состоянию на 1 июня 2017 г. свою отчетность по стан-

дартам МСФО по результатам финансово-хозяйственной деятельности за 2016 г. Поскольку цель исследования — оценка и анализ конкурентоспособности отечественных предприятий, в состав выборки не включены филиалы иностранных компаний. Также не включены в выборку инвестиционные фонды и разнонаправленные холдинги, не являющиеся вертикально интегрированными структурами, а также компании, деятельность которых состоит в управлении активами (например, «Базовый элемент», «Ренова», АФК «Система», ГК «Ростех»). При этом в состав выборки включены предприятия, которыми они управляют.

Каждая из компаний выборки была классифицирована в государственный либо частный сегмент в зависимости от доли участия государства в ее уставном (акционерном) капитале. В случае невозможности применения формальных признаков использовался экспертный подход. Например, компания АвтоВАЗ была отнесена к государственному, несмотря на то, что в настоящий момент доля участия в ней государства (в лице «Ростеха») не является доминирующей.

Далее с помощью выражений (1)–(10) был произведен расчет показателей конкурентоспособности по всем предприятиям выборки (с разбивкой по отчетным периодам). Источником информации явилась финансовая отчетность, в соответствии с действующим законодательством официально опубликованная компаниями на своих сайтах, а также серверах раскрытия информации. Расчеты проводились на основании годовых отчетов за 2012–2016 гг. Заметим, что показатели издержек (E), используемые в расчетах, вычислялись путем нахождения превышения выручки над величиной чистой прибыли. Результаты расчетов представлены в табл. 2, где компании ранжированы в порядке убывания значения коэффициента конкурентоспособности по итогам 2016 г.

Не пытаясь осуществить прямое сопоставление компаний разных отраслей

⁸ URL: http://www.cbr.ru/statistics/? PrtId=svs#QA_Par_57946.

Таблица 2. Оценка конкурентоспособности крупнейших российских компаний (рассчитано автором)
 Table 2. Assessment of the competitiveness of leading Russian companies (calculated by the author)

№ п/п	Компания	Сегмент	Отрасль	Уровень конкурентоспособности (К)				
				2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	Полюс	частн.	Добыча драгоценных металлов	2,157	1,186	1,065	6,985	4,621
2	АЛРОСА	гос.	Добыча алмазов	1,092	1,131	1,119	1,418	4,296
3	Яндекс	частн.	Информационные технологии	0,521	1,998	2,386	2,146	2,535
4	ВСМПО-АВИСМА	гос.	Цветная металлургия	1,441	1,831	1,353	1,643	2,041
5	НОВАТЭК	частн.	ТЭК	0,925	1,843	1,171	0,953	2,028
6	Полиметалл	частн.	Добыча драгоценных металлов	1,650	1,060	0,637	1,299	2,014
7	Металлоинвест	частн.	Черная металлургия	1,146	1,328	1,159	1,115	1,999
8	РусАгро	частн.	Производство продовольствия	0,865	1,075	2,751	1,875	1,923
9	Нижнекамскнефтехим	частн.	Химическая промышленность	1,168	0,860	1,124	1,697	1,654
10	Группа Компаний ПИК	частн.	Строительство	1,100	0,808	0,794	0,986	1,653
11	Транснефть	гос.	Транспортировка нефти	1,790	1,398	1,066	1,506	1,566
12	Сибур	частн.	Химическая промышленность	0,890	0,764	0,823	1,255	1,547
13	Норильский никель	частн.	Цветная металлургия	0,998	1,103	1,794	1,406	1,546
14	Уралкалий	частн.	Минеральные удобрения	1,932	0,666	1,387	0,884	1,512
15	ФосАгро	частн.	Минеральные удобрения	0,942	0,929	0,881	1,766	1,487
16	НЛМК	частн.	Черная металлургия	1,015	0,970	1,358	1,692	1,486
17	Славнефть	гос.	ТЭК	1,305	0,884	0,975	1,199	1,453
18	КамаАЗ	гос.	Машиностроение	1,016	0,869	0,799	0,775	1,424
19	Атомэнергопром	гос.	Электроэнергетика	1,031	1,015	1,345	1,724	1,411
20	Северсталь	частн.	Черная металлургия	0,887	0,666	0,893	1,453	1,377
21	Группа ЛСР	частн.	Строительство	1,228	0,995	1,451	0,999	1,375
22	ММК	частн.	Черная металлургия	0,659	0,586	0,981	1,091	1,373
23	Газпром	гос.	ТЭК	1,263	1,534	1,070	1,286	1,306
24	Интер РАО	гос.	Электроэнергетика	0,860	0,970	0,978	1,058	1,233
25	Русал	частн.	Цветная металлургия	0,799	0,501	0,966	1,227	1,135
26	ОАК	гос.	Машиностроение	0,771	1,029	1,045	0,747	1,119
27	Татнефть	гос.	ТЭК	1,196	1,170	1,511	1,661	1,110
28	РусГидро	гос.	Электроэнергетика	0,489	1,099	0,912	0,855	1,095
29	Трансмашхолдинг	частн.	Машиностроение	1,103	1,167	0,860	0,545	1,081
30	Аэрофлот	гос.	Транспорт	1,137	0,900	0,604	0,788	1,079

Окончание табл. 2

№ п/п	Компания	Сегмент	Отрасль	Уровень конкурентоспособности (К)				
				2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
31	Сургутнефтегаз	частн.	ТЭК	2,255	2,488	7,416	2,482	1,076
32	Протек	частн.	Фармацевтика	0,908	0,851	0,901	1,061	1,059
33	ТМК	частн.	Черная металлургия	0,806	0,907	0,857	0,790	1,004
34	Акрон	частн.	Минеральные удобрения	1,408	0,864	0,830	1,798	0,975
35	Россети	гос.	Электроэнергетика	0,723	0,640	0,586	0,733	0,962
36	Группа Черкизово	частн.	Производство продовольствия	0,823	0,809	1,186	0,893	0,961
37	Мостотрест	частн.	Строительство	0,871	0,639	0,870	0,639	0,957
38	Магнит	частн.	Розничная торговля	0,837	0,803	0,841	0,843	0,934
39	Еврохим	частн.	Минеральные удобрения	1,685	1,152	0,721	1,265	0,929
40	Евраз	частн.	Черная металлургия	0,759	0,739	0,787	0,845	0,927
41	М. Видео	частн.	Торговля электроникой	0,805	0,786	0,834	0,670	0,919
42	Катрен	частн.	Фармацевтика	0,900	0,851	0,871	0,931	0,916
43	Лукойл	частн.	ТЭК	1,146	1,016	1,191	1,032	0,912
44	ГАЗ	частн.	Машиностроение	0,757	0,549	0,402	0,618	0,907
45	Лента	частн.	Розничная торговля	0,719	0,832	0,893	0,990	0,837
46	Дикси	частн.	Розничная торговля	0,864	0,868	0,885	0,795	0,830
47	СУЭК	частн.	ТЭК	0,957	0,600	0,622	0,676	0,799
48	О'Кей	частн.	Розничная торговля	0,746	0,700	0,627	0,669	0,794
49	X5 Retail Group	частн.	Розничная торговля	0,515	0,572	0,751	0,698	0,790
50	МТС	частн.	Телекоммуникации	0,724	0,954	0,835	0,840	0,776
51	ТНС Энерго	частн.	Электроэнергетика	— *	0,818	1,087	0,780	0,764
52	Т Плюс	частн.	Электроэнергетика	0,723	0,919	1,314	1,760	0,754
53	Мегафон	частн.	Телекоммуникации	0,722	0,749	0,793	0,686	0,749
54	Роснефть	гос.	ТЭК	1,301	1,270	0,886	0,799	0,695
55	ВымпелКом	частн.	Телекоммуникации	0,709	1,006	0,702	0,728	0,650
56	РЖД	гос.	Транспорт	0,614	0,577	0,530	0,614	0,627
57	Ростелеком	гос.	Телекоммуникации	0,577	0,539	0,600	0,510	0,592
58	ЧТПЗ	частн.	Черная металлургия	0,479	0,634	0,874	0,955	0,573
59	АвтоВАЗ	гос.	Машиностроение	0,976	0,581	0,517	0,297	0,484
60	Мечел	частн.	Черная металлургия	0,644	0,212	0,150	0,164	0,315

* Расчет показателя невозможен в связи с отсутствием данных о выручке за 2011 г.

экономики, тем не менее, кратко сформулируем основные выводы, которые можно сделать, анализируя обобщенные данные. Из 60 компаний выборки 17 компаний (28%) классифицированы в государственный сектор экономики, 43 (72%) — в частный. Общий объем выручки всех компаний выборки за 2016 г. составил 38 262 619 млн руб. При этом на государственные компании приходится 19 655 085 млн руб. (51%), частные — 18 607 534 (49%), что свидетельствует о том, что средний размер выручки госкомпаний, вошедших в состав выборки, существенно больше, нежели средний размер выручки частных компаний.

К числу ведущих отечественных компаний, имеющих лучшие показатели конкурентоспособности по итогам 2016 г., относятся: «Полус» (частн.), АПРОСА (гос.), «Яндекс» (частн.), ВСМПО-АВИСМА (гос.) и НОВАТЭК (частн.). Из 10 наиболее успешных компаний 2 (20%) являются государственными.

Заметим, что среди наиболее конкурентоспособных российских компаний присутствуют представители различных отраслей экономики, а не только ТЭК, как традиционно принято считать. При этом большинство лидеров конкурентоспособности стало таковыми после 2014 г. благодаря девальвации российской национальной валюты. Что касается компаний «Полус» и АПРОСА, которые с большим отрывом опережают все отечественные компании, причина их лидерства заключается в том, что фактор девальвации был усилен стабильностью мировых валютных цен на драгоценные металлы и алмазы (в отличие от большинства других биржевых товаров, которые в 2015–2016 гг. показали отрицательную динамику валютных цен).

Несмотря на девальвацию, компаниям ТЭК не удалось продемонстрировать должную конкурентоспособность: падение мировых цен на энергоносители привело к тому, что в 2016 г. лидирующие предприятия этой отрасли не относятся к числу лидеров российского корпоративного сектора.

Так, «Газпром» находится лишь на 23-м месте, «Лукойл» — на 43-м, а «Роснефть» — на 54-м (из 60). В методологическом отношении необходимо отметить, что в упомянутых ранее традиционных рейтингах тройка перечисленных крупнейших нефтегазодобывающих компаний остается в числе лидеров российской экономики независимо от динамики их ключевых финансовых показателей. Это еще раз показывает, что ранжирование компаний только на основании величины выручки далеко не всегда отражает их конкурентный статус.

Наименее конкурентоспособными из компаний, включенных в состав выборки по результатам 2016 г., являются: РЖД (гос.), «Ростелеком» (гос.), ЧТПЗ (частн.), АвтоВАЗ (гос.) и «Мечел» (частн.). При этом низкие показатели конкурентоспособности характерны для этих компаний на протяжении всего расчетного периода (начиная с 2012 г.). Поскольку низкая конкурентоспособность на протяжении длительного временного периода с высокой вероятностью влечет не состоятельность хозяйствующего субъекта, процедуры банкротства, осуществляемые в настоящее время в отношении «Мечела», вполне закономерны. Полагаем, что если бы не поддержка государства и собственников, подобная участь постигла бы и остальные перечисленные компании. Из 10 наименее конкурентоспособных компаний государственными являются 4 (40%) компании.

Таким образом, предварительная оценка свидетельствует о том, что государственные компании присутствуют как среди компаний с максимальными, так и с минимальными показателями конкурентоспособности.

Очевидно, что прямое сопоставление предприятий различных отраслей народного хозяйства (например, строительной компании и металлургического предприятия) не совсем корректно. Наиболее достоверной будет оценка конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с предприятиями своей отрасли. Именно такая оценка позволит осуществить прямое сопоставле-

ние государственных и частных предприятий. Поэтому для проведения дальнейшего исследования была проведена группировка компаний по отраслевой принадлежности, после чего анализ конкурентоспособности осуществлялся в рамках сформированных отраслевых групп.

В соответствии с целями исследования далее автора будут интересовать те отраслевые группы, в которых представлены одновременно и государственные, и частные компании. Такими группами в рамках сформированной выборки являются: цветная металлургия, ТЭК, телекоммуникации, электроэнергетика и машиностроение. В то же время сопоставление компаний цветной металлургии (ВСМПО-АВИСМА (гос.), «Норильский никель» (частн.) и «Русал» (частн.)) считаем нецелесообразным, поскольку каждая из них квазимонополист в отечественном сегменте своей металлопродукции и между собой они почти не конкурируют. Таким образом, далее будет проанализирована конкурентоспособность компаний в рамках следующих отраслевых групп: топливно-энергетический комплекс (ТЭК), телекоммуникации, электроэнергетика и машиностроение.

В целях осуществления факторного анализа далее в таблицах за 2016 г. приводятся как итоговые коэффициенты конкурен-

тоспособности (K), рассчитанные согласно выражению (1), так и «составляющие» его коэффициенты операционной эффективности (K_R , выражение (2)), стратегического позиционирования (K_I , выражение (5)) и финансового состояния (K_L , выражение (8)).

Топливо-энергетический комплекс (ТЭК)

Указанная отраслевая группа представляет интерес не только потому, что имеет наибольший удельный вес в отечественном ВВП. В ней действует множество как частных, так и государственных компаний, в силу чего конкуренция между ними наиболее интенсивна.

Рассматривая показатели конкурентоспособности предприятий ТЭК (табл. 3), заметим, что по результатам 2016 г. явный лидер отрасли НОВАТЭК, являющийся частной компанией. Факторами конкурентоспособности указанной компании представляется высокая операционная эффективность ($K_R = 1,612$), а также динамика продаж ($K_I = 1,366$). Далее следуют государственные компании «Славнефть», «Газпром» и «Татнефть» (выделим высокую конкурентоспособность критикуемого всеми за неэффективность «Газпрома»). Частные компании «Сургутнефтегаз», «Лукойл» и СУЭК расположились в нижней части таблицы

Таблица 3. Показатели конкурентоспособности компаний ТЭК

Table 3. Indicators of competitiveness of fuel and energy companies

Компания	Сегмент	2012	2013	2014	2015	2016			
		K	K	K	K	K_R	K_I	K_L	K
НОВАТЭК	частн.	0,760	1,474	0,991	0,880	1,612	1,366	0,964	2,124
Славнефть	гос.	1,077	0,705	0,825	1,111	1,030	1,055	1,388	1,507
Газпром	гос.	0,948	1,229	0,863	1,221	1,113	1,090	1,211	1,470
Татнефть	гос.	0,984	0,931	1,281	1,545	1,106	1,110	0,939	1,152
Сургутнефтегаз	частн.	1,897	2,021	6,654	2,358	0,957	0,661	1,772	1,120
Лукойл	частн.	0,908	0,751	0,987	0,941	0,915	0,943	1,087	0,937
СУЭК	частн.	0,788	0,477	0,524	0,623	0,974	1,128	0,752	0,827
Роснефть	гос.	1,061	0,949	0,675	0,688	0,917	1,029	0,700	0,661

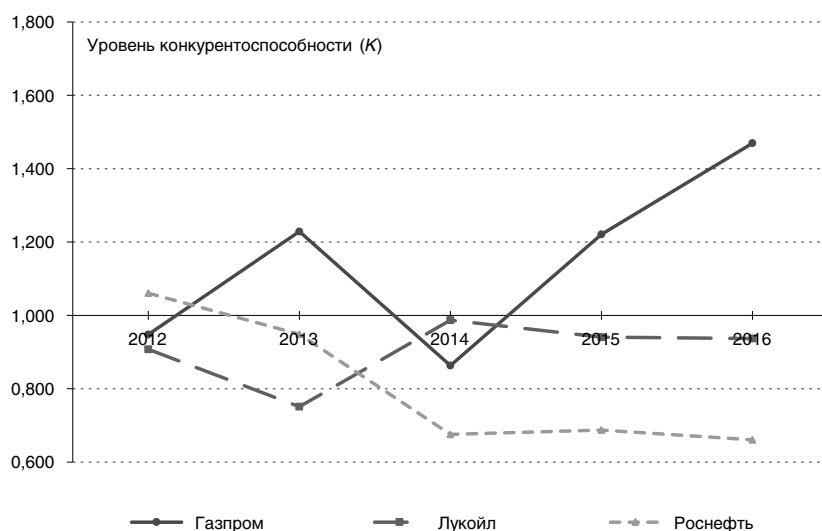


Рис. 1. Динамика конкурентоспособности крупнейших компаний ТЭК

Fig. 1. Dynamics of the competitiveness of the largest energy companies

(особо отметим низкие показатели конкурентоспособности крупнейшей отечественной частной компании «Лукойл»). Самые низкие показатели конкурентоспособности отмечаются у государственной «Роснефти» (в первую очередь, вследствие крайне низкого уровня ликвидности компании ($K_L = 0,700$)).

Отдельно рассмотрим динамику показателей конкурентоспособности нефтегазовых гигантов российской экономики («Газпром», «Лукойл», «Роснефть»). Конкурентоспособность «Газпрома» (гос.) может быть охарактеризована как весьма высокая (рис. 1), при этом динамика показателей — положительная (за исключением 2014 г.). Отметим сбалансированность источников конкурентоспособности компании, что является залогом ее устойчивости.

Конкурентоспособность «Лукойла» (частн.) умеренно низкая, что обусловлено его недостаточной операционной эффективностью и слабой динамикой продаж. Существенных изменений уровня конкурентоспособности компании в последние годы не наблюдается. Конкурентный статус «Роснефти» (гос.) весьма низкий с тенденцией

к дальнейшему снижению, что обусловлено слабыми показателями операционной эффективности и финансовой устойчивости.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в рамках ТЭК закономерности в уровне эффективности хозяйственной деятельности государственных и частных компаний не наблюдается.

Телекоммуникации

Телекоммуникационные компании представляют интерес, поскольку представляют самый высокотехнологичный сектор отечественной экономики, в котором происходит прямая конкуренция государственного и частного капитала. Показатели конкурентоспособности телекоммуникационных компаний представлены в табл. 4.

Наибольшей конкурентоспособностью по итогам 2016 г. обладает частная компания МТС ($K = 1,172$), высокий уровень конкурентоспособности которой обусловлен конкурентными преимуществами по всем источникам. Далее следует частная компания «Мегафон» ($K = 1,104$), также обладающая сбалансированным набором источников конкурентоспособности. Конкурентный ста-

Таблица 4. Показатели конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Table 4. Indicators of competitiveness of telecommunications companies

Компания	Сегмент	2012	2013	2014	2015	2016			
		K	K	K	K	K_R	K_I	K_L	K
МТС	частн.	1,096	1,221	1,196	1,297	1,067	1,038	1,058	1,172
Мегафон	частн.	1,083	0,889	1,104	0,973	1,015	1,019	1,068	1,104
ВымпелКом	частн.	1,061	1,361	0,942	1,053	0,953	0,937	1,033	0,923
Ростелеком	гос.	0,809	0,588	0,779	0,674	0,959	1,007	0,849	0,819

тус частного «Вымпелкома» (ТМ «Билайн») может быть охарактеризован как низкий ($K = 0,923$). И наконец, единственная государственная компания отраслевой группы — «Ростелеком» — имеет самые низкие показатели конкурентоспособности ($K = 0,819$). Основной причиной этого является высокая долговая нагрузка компании ($K_L = 0,849$).

Далее рассмотрим динамику показателей конкурентоспособности анализируемой отраслевой группы (рис. 2).

Можно утверждать, что конкурентный баланс среди телекоммуникационных компаний с годами не претерпевает существенных изменений. Незначительная динамика в этой группе связана с ротацией конкурентных по-

зиций «Мегафона» и «Вымпелкома». В целом же на протяжении всего исследуемого периода явным лидером отрасли является МТС (частн.), а явным аутсайдером — «Ростелеком» (гос.). Таким образом, в рамках телекоммуникационной отраслевой группы уверенно лидируют частные компании.

Машиностроение

Показатели конкурентоспособности компаний машиностроительного комплекса представлены в табл. 5.

Явными лидерами отрасли являются две государственные компании: КамАЗ ($K = 1,472$) и «Объединенная авиастроительная корпорация» — ОАК ($K = 1,294$).

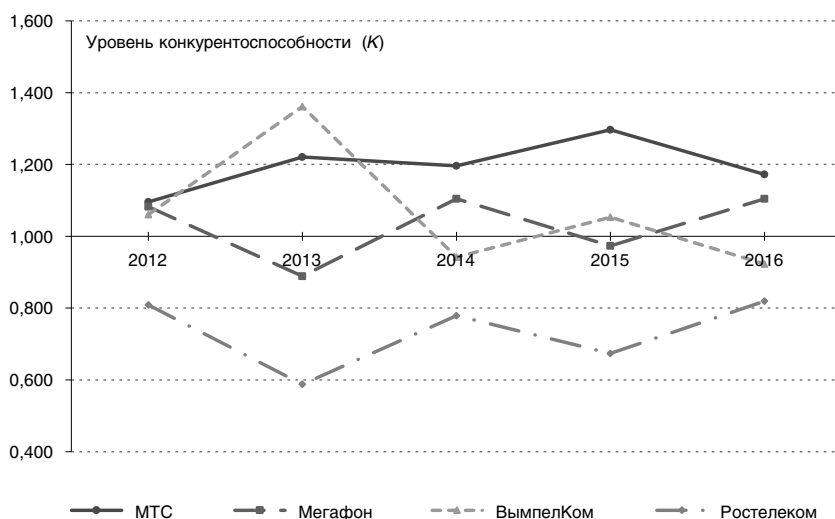
**Рис. 2.** Динамика конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Fig. 2. Dynamics of competitiveness of telecommunications companies

Таблица 5. Показатели конкурентоспособности компаний машиностроения

Table 5. Indicators of competitiveness of companies of mechanical engineering

Компания	Сегмент	2012	2013	2014	2015	2016			
		K	K	K	K	K_R	K_I	K_L	K
КамАЗ	гос.	1,151	1,012	1,043	1,271	1,059	1,163	1,196	1,472
ОАК	гос.	0,808	1,422	1,760	1,514	1,059	1,018	1,200	1,294
Трансмашхолдинг	частн.	1,284	1,444	1,124	0,852	1,070	1,013	1,002	1,086
ГАЗ	частн.	0,824	0,610	0,484	1,018	1,062	1,038	0,820	0,904
АвтоВАЗ	гос.	1,128	0,630	0,639	0,427	0,805	0,844	0,629	0,428

Указанные компании лидируют по всем источникам конкурентоспособности. Частная компания «Трансмашхолдинг» хоть и отстает от лидеров, но также характеризуется высокой конкурентоспособностью ($K = 1,086$). В то же время частная компания ГАЗ имеет низкую конкурентоспособность ($K = 0,904$), что связано со слабой финансовой устойчивостью предприятия ($K_L = 0,820$).

Самыми низкими показателями конкурентоспособности в рамках рассматриваемой отраслевой группы характеризуется государственный АвтоВАЗ ($K = 0,428$). Его низкая конкурентоспособность обусловлена от-

ставлением по всем источникам конкурентоспособности.

Таким образом, в машиностроении можно констатировать более высокую эффективность компаний с государственным участием.

Рассматривая динамику конкурентного статуса машиностроительных компаний, для большей сопоставимости проанализируем изменение показателей предприятий только транспортного машиностроения (рис. 3). Заметим, что конкурентоспособность КамАЗа (гос.) существенно возросла на фоне рецессии 2014–2016 гг. Также в кризис улучшились показатели ГАЗа (частн.).

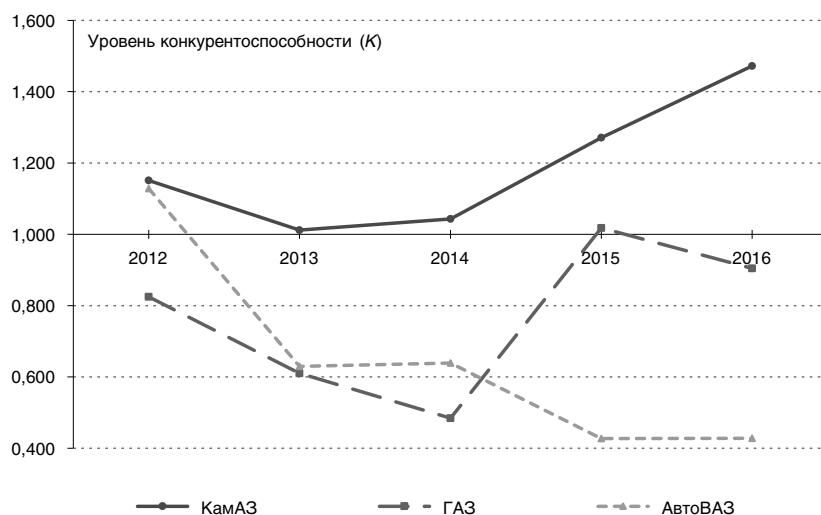
**Рис. 3.** Динамика конкурентоспособности компаний транспортного машиностроения

Fig. 3. Dynamics of competitiveness companies of transport engineering

В отношении АвтоВАЗа (гос.) кризисные явления, наоборот, ухудшили его конкурентный статус. При этом отметим, что снижение конкурентоспособности указанной компании началось еще в относительно благополучном 2013 г., исходя из чего можно предположить, что рецессия лишь обнажила имеющиеся проблемы предприятия, которые имели место и ранее.

Электроэнергетика

Спецификой данной отрасли является то, что она подлежит глубокому государственному регулированию. Это проявляется как в ценообразовании, так и в том, что основные генерирующие и сетевые мощности находятся под контролем государства. В этом контексте следует заметить, что прямое сопоставление таких компаний, как «Россети», «Т Плюс» и «Атомэнергопром», не совсем корректно. В то же время в начале 2000-х гг. в отрасли была проведена реформа, направленная на усиление конкуренции в электроэнергетике, в силу чего анализ конкурентной ситуации в этой отраслевой группе приобретает особый интерес.

Анализируя показатели конкурентоспособности предприятий электроэнергетики (табл. 6), в первую очередь обратим внимание на то, что все государственные компании существенно опережают частные компании.

Явным лидером является государственный «Атомэнергопром», для которого характерна очень высокая финансовая устойчивость ($K_L = 1,432$). Далее следует «Интер РАО» (гос.), конкурентоспособность которой также может быть охарактеризована как высокая ($K = 1,104$). Низкая конкурентоспособность характерна для государственных компаний «РусГидро» ($K = 0,974$) и «Россети» ($K = 0,818$). Конкурентоспособность частных компаний «ТНС Энерго» и «Т Плюс» крайне низка ($K = 0,670$ и $K = 0,651$, соответственно).

Перейдем к динамике показателей конкурентоспособности анализируемой отраслевой группы (рис. 4). В первую очередь, обратим внимание на резкое снижение уровня конкурентоспособности компании «Т Плюс» (частн.) в 2016 г. Рост конкурентоспособности до 2015 г. объяснялся существенным увеличением объемов деятельности компании за счет консолидации активов. Как только динамика консолидации сошла на нет (в 2016 г.), уровень конкурентоспособности компании претерпел резкое снижение. Также нестабилен конкурентный статус «РусГидро» (гос.). Стабильно высоким является уровень конкурентоспособности «Интер РАО» (гос.), а конкурентоспособность «Россетей» (гос.) стабильно низкая.

Сделаем заключение о том, что конкурентоспособность предприятий электроэ-

Таблица 6. Показатели конкурентоспособности электроэнергетических компаний

Table 6. Indicators of competitiveness of electric power companies

Компания	Сегмент	2012	2013	2014	2015	2016			
		K	K	K	K	K_R	K_I	K_L	K
Атомэнергопром	гос.	1,428	1,239	1,715	1,922	1,079	0,956	1,389	1,432
Интер РАО	гос.	1,078	1,154	1,075	0,953	0,980	0,970	1,161	1,104
РусГидро	гос.	0,558	1,303	0,999	0,771	1,025	0,987	0,962	0,974
Россети	гос.	0,877	0,649	0,547	0,594	1,046	1,093	0,715	0,818
ТНС Энерго	частн.	—*	0,946	1,208	0,714	0,920	0,979	0,744	0,670
Т Плюс	частн.	0,898	1,061	1,428	1,677	0,861	0,988	0,765	0,651

* Расчет показателя невозможен в связи с отсутствием данных о выручке за 2011 г.

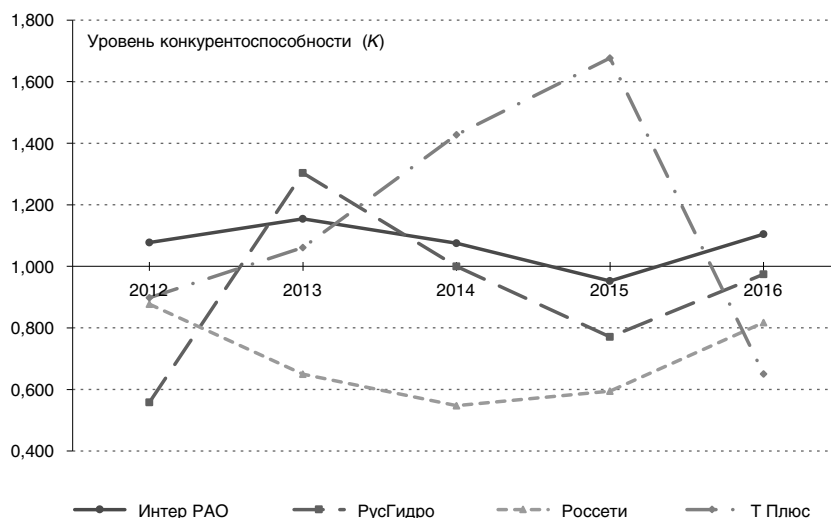


Рис. 4. Динамика конкурентоспособности компаний электроэнергетики

Fig. 4. Dynamics of the competitiveness of the industry

энергетики носит крайне волатильный характер. При этом в отрасли доминируют государственные компании.

Анализируя выводы, сделанные по всем рассмотренным отраслевым группам, отметим, что в топливно-энергетическом комплексе наблюдается паритет конкурентоспособности государственных и частных компаний, в телекоммуникациях — лидерство частных компаний, в машиностроении и электроэнергетике большей конкурентоспособностью обладают государственные предприятия. Таким образом, в ходе конкурентного анализа отраслевых групп установлено, что в различных отраслях российской экономики лидируют как частные, так и государственные компании.

Развивая полученное заключение, предлагаем осуществить консолидированную оценку показателей эффективности хозяйственной деятельности государственных и частных компаний. Для этого агрегируем все компании выборки в две большие группы: государственный и частный сектор, после чего произведем оценку конкурентоспособности сформированных групп. Результаты такой оценки представлены в табл. 7.

Результаты расчетов показывают, что по итогам 2016 г. большей конкурентоспособностью обладают государственные компании. В то же время их преимущество по отношению к частным компаниям крайне незначительно ($K = 1,016$) и обусловлено чуть лучшей динамикой продаж ($K_p = 1,037$).

Таблица 7. Показатели конкурентоспособности государственного и частного сектора экономики

Table 7. Indicators of competitiveness public and private sector

Компания	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.			
	K	K	K	K	K_R	K_I	K_L	K
Государственный сектор	1,069	1,247	0,837	0,985	1,005	1,037	0,976	1,016
Частный сектор	0,936	0,802	1,194	1,015	0,995	0,965	1,025	0,984

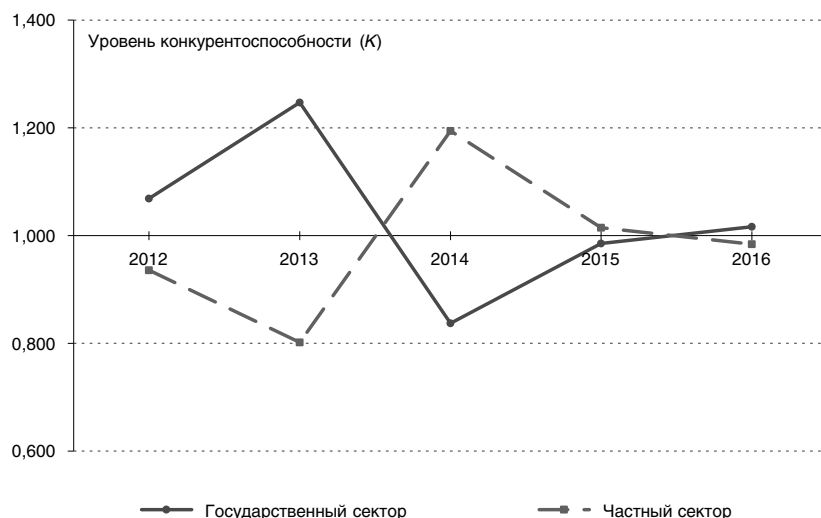


Рис. 5. Динамика конкурентоспособности государственного и частного сектора экономики

Fig. 5. Dynamics of competitiveness public and private sector

Поскольку в «укрупненной» выборке всего лишь два участника, то графики их конкурентоспособности будут симметричны (рис. 5). Обратим внимание на то, что соотношение конкурентного статуса между государственными и частными компаниями постоянно меняется.

С одной стороны, это объясняется крайне не волатильными макроэкономическими условиями хозяйствования (колебаниями курсов валют и биржевых цен на основные сырьевые товары, геополитической обстановкой и др.). С другой, — подтверждается сделанный выше вывод о том, что соотношение между эффективностью государственного и частного секторов экономики есть величина непостоянная (как в отраслевом разрезе, так и хронологически).

Рассмотрение результатов расчетов

Анализ полученных результатов позволяет сделать предположение о том, что тезис о неэффективности государственного сектора экономики не находит своего статистического подтверждения. При этом важно подчеркнуть, что этот классический тезис

не находит подтверждения в условиях современной гипертрофированной отечественной экономики.

Это объясняет причины возрастающей доли государственного сектора в ВВП: государственный капитал, являясь более конкурентоспособным, вытесняет с рынка частные компании. При этом предположим, что высокая конкурентоспособность государственных компаний обусловлена не их значительной результативностью (государство как не было предназначено для принятия эффективных решений в бизнесе, так и не научилось этого делать), а низкой результативностью частного бизнеса. Низкая конкурентоспособность частного сектора, в свою очередь, объясняется существенным отклонением от экономической нормы сложившихся условий хозяйствования, не позволяющих динамично развиваться частным компаниям. Это еще раз подтверждает актуальность проведения структурных реформ российской экономики [Мау, 2016]. Результатом этих реформ будет создание экономических условий, когда вновь станет справедливым классический постулат об эффективности частного капитала.

В то же время в свете сформулированных выводов целесообразно рассмотреть вопрос о приватизации крупнейших государственных промышленных активов, а также о демополизации российской экономики, необходимость которой провозглашается многими отечественными политиками (и экономистами) в качестве главной предпосылки дальнейшего развития национальной экономики. С одной стороны, полностью соглашаясь с тем, что российская экономика чрезвычайно монополизирована и вектор дальнейшего ее развития заключается в снижении доли государства в экономике, с другой стороны, считаем, что способы, которые предлагаются для достижения указанной цели, не всегда приемлемы.

Речь идет о предложениях разделить госмонополии в ходе приватизации на независимые частные компании, конкуренция между которыми должна обеспечить экономический рост. Позволим себе с такими предложениями не согласиться. Если известно, что в условиях существующей отечественной экономики (а другой экономики у нас нет) более эффективны государственные формы хозяйствования, то их замена частными компаниями неизбежно приведет к потере части национального продукта.

Пример — проведенная в 2000-е гг. реформа российской электроэнергетики путем разделения РАО ЕЭС России: достичь ее заявленной цели — создания высококонкурентного рынка электроэнергии и снижения цен на нем — к сожалению, не удалось. Можно дискутировать о причинах неудачи реформ и доказывать, что они проводились не теми людьми и не так, как надо. И опять же других людей у нас в настоящее время нет, равно как нет другой правовой системы и другой электроэнергетики. Поэтому вновь наступать на те же грабли в надежде, что «в этот раз получится», было бы крайне неразумным.

Кроме того, глобализация мировой экономики обуславливает все большее увеличение масштабов деятельности тран-

снациональных корпораций. С укрупнением ведущих мировых компаний возрастает концентрация финансовых, материальных и технологических ресурсов, находящихся в их распоряжении. С учетом этого дробление крупных отечественных компаний на несколько небольших конкурентов существенно снизит конкурентоспособность каждого из них на международном уровне. Это неизбежно повлечет негативные последствия как для отечественной промышленности, так и для национальной экономической безопасности.

Таким образом, преждевременное «разгосударствление» экономики может иметь ряд негативных последствий для развития государства. Стимулирование конкуренции не должно быть самоцелью экономической политики. Конкуренция между частными компаниями не даст экономический эффект до тех пор, пока не будут созданы нормальные экономические условия. Исходя из этого, поддерживая необходимость проведения структурных реформ российской экономики, считаем, что масштабная приватизация государственных компаний в настоящее время является экономически нецелесообразной.

Заключение

В рамках настоящего исследования осуществлена комплексная оценка и анализ конкурентоспособности крупнейших российских компаний, в ходе которой дана оценка эффективности хозяйственной деятельности государственных и частных компаний:

- **в прикладном аспекте** проведенный анализ показал, что в топливно-энергетическом комплексе наблюдается паритет конкурентоспособности государственных и частных компаний, в телекоммуникациях — лидерство частных компаний, в машиностроении и электроэнергетике большей конкурентоспособностью обладают государственные предприятия. Таким образом,

в ходе конкурентного анализа установлено, что в различных отраслях российской экономики лидируют как частные, так и государственные компании;

• **в методологическом аспекте** выполненное исследование подтвердило универсальность динамического метода оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Динамический подход не только дает количественную оценку конкурентоспособности, но также позволяет выделять факторы и источники конкурентоспособности предприятий. На основании такой оценки можно сделать выводы об успешности реализуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности отечественных компаний;

• **в перспективном аспекте** результаты настоящего исследования могут быть использованы в целях разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности компаний и отраслей, государственного регулирования экономики, инвестиционного анализа и др.

В числе направлений дальнейших исследований отметим актуальность проведения аналогичных исследований на международном уровне. Кроме того, динамический подход может применяться для прогнозирования конкурентоспособности исследуемых хозяйствующих субъектов.

Список литературы

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
2. Воронов Д. С. Эконометрический анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. URL: <http://vds1234.ru/?53.html> (дата обращения: 15.12.2013).
3. Воронов Д. С., Корсунов П. П., Криворотов В. В., Матвеева Т. В. Оценка и планирование конкурентоспособности предприятий топливно-энергетического комплекса. Екатеринбург: УрФУ, 2016. — 178 с.
4. Гельвановский М. И. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности международных интеграционных группировок в условиях глобализации // Евразийская экономическая интеграция. 2012. № 1. С. 44–58.
5. Криворотов В. В., Калина А. В., Матвеева Т. В., Байраштин А. Ю. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов. Екатеринбург: УрФУ, 2013. — 262 с.
6. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6. С. 65–79.
7. Мау В. А. Антикризисные меры или структурные реформы: экономическая политика России в 2015 году // Вопросы экономики. 2016. № 2. С. 5–33.
8. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 38–67.
9. Самуэльсон П. Микроэкономика. М.: Вильямс, 2008. — 744 с.
10. Стиглиц Дж. Экономика государственного сектора. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та: Инфра-М, 2008. — 720 с.
11. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4. — С. 53–68.
12. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008. — 432 с.
13. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.
14. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. Corporate Strategy, pp. 98–99. New York: McGraw-Hill, 1965.
15. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. HBS Press, 1996.
16. Porter M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School, 1998.

References

1. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. New York, Dow Jones-Irwin, 1971.
2. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. Corporate Strategy, pp. 98–99. New York, McGraw-Hill, 1965.
3. Arutyunova D. V. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Taganrog, Publishing house UFU, 2010. 122 p.
4. Faskhiev Kh. A. *Kak izmerit' konkurentosposobnost' predpriyatiya?* [How to measure the competitiveness of the enterprise?]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* — Marketing in Russia and abroad, 2003, no. 4, pp. 53–68.
5. Fatkhutdinov R. A. *Upravlenie konkurentosposobnostyu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow, Market DS, 2008. 432 p.
6. Gelvanovskiy M. I. *Metodologicheskie podkhody k obespecheniyu konkurentosposobnosti mezhhdunarodnykh integratsionnykh gruppirovok v usloviyakh globalizatsii* [Methodological approaches to the competitiveness of international integration in the context of globalization]. *Evraziyskaya ekonomicheskaya integratsiya* — Eurasian economic integration, 2012, no. 1, pp. 44–58.
7. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. HBS Press, 1996.
8. Kovalenko A. I. *Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovaniya kontseptsii «konkurentosposobnosti» v nauchnykh issledovaniyakh* [Theoretical and methodological aspects of application of the concept of «competitive ability» In scientific researches]. *Journal of Modern competition*, 2013, no. 6, pp. 65–79.
9. Krivorotov V. V., Kalina A. V., Matveeva T. V., Bairan-shin A. Y. *Povyshenie konkurentosposobnosti sovremen-*

- nykh rossiiskikh territorial'no-proizvodstvennykh kompleksov [Improving the competitiveness of the modern Russian territorial-production complexes]. Ekaterinburg, UrFU, 2013. 262 p.
10. Mau V. A. *Antikrizisnye mery ili strukturnye reformy: ekonomicheskaya politika Rossii v 2015 godu* [Anti-crisis measures or structural reforms: Russia's economic policy in 2015]. *Voprosy ekonomiki*, 2016, no. 2. pp. 5–33.
 11. Porter M. E. *On Competition*. Boston, Harvard Business School, 1998.
 12. Rubin Y. B. *Diskussionnye voprosy sovremennoy teorii konkurentsii* [Discussion questions of the modern theory of competition]. *Journal of Modern competition*, 2010, no. 3, pp. 38–67.
 13. Samuelson P. A. *Mikroekonomika* [Microeconomics]. Moscow, Williams, 2008. 744 p.
 14. Stiglitz J. *Ekonomika gosudarstvennogo sektora* [Economics of the public sector]. Moscow, Publishing House Of Moscow State University, Infra-M, 1999. 720 p.
 15. Voronov D. S. *Ekonometricheskii analiz sushchestvuyushchikh metodov otsenki konkurentosposobnosti predpriyatii* [Econometric analysis of existing methods of an estimation of competitiveness of enterprises]. Available at: <http://vds1234.ru/?53.html> (accessed 15.12.2013).
 16. Voronov D. S., Korsunov P. P., Krivorotov V. V., Matveeva T. V. *Otsenka i planirovanie konkurentosposobnosti predpriyatii toplivno-energeticheskogo kompleksa* [Planning and evaluation of competitiveness of enterprises of fuel and energy complex]. Ekaterinburg, UrFU, 2016. 178 p.

D. Voronov, UMMC Technical University, Verkhnyaya Pyshma, Sverdlovsk region, Russia, vds1234@yandex.ru

Comparative evaluation of the competitiveness of companies in the private and public sector of economy of the Russian Federation

The paper deals with the competitiveness of the largest companies of the Russian Federation with the aim of evaluation the efficiency of economic activity both public and private companies. It is shown that the most relevant method for evaluating the competitive status of a business entities is a dynamic method of assessing the competitiveness. Outlined its basic principles and the mathematical apparatus. Described in detail the methodology for the collection and preparation of information for assessing the competitiveness of enterprises dynamic method. The calculations for evaluating the competitiveness of the largest companies in the Russian Federation by the end of 2016. The analysis of competitiveness by industry, noted the competitive advantages and disadvantages of their member companies. In the calculations they provide an analytical interpretation of the results in the context of comparative analysis of the efficiency of the public and private sectors of the Russian economy. The author has shown that in modern Russian conditions, private companies are not always more competitive than the state, on what basis it is concluded that premature privatization of state assets could lead to the reduction of the domestic national product and the loss of competitiveness of Russian assets in the international arena. In conclusion, the authors defined the directions for further research on the subject.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness of enterprises, assessment of the competitiveness of enterprises, dynamic approach for assessment the competitiveness of enterprises, economic efficiency.

About author: D. Voronov, *PhD in Economics*

For citation: Voronov D. Comparative evaluation of the competitiveness of companies in the private and public sector of economy of the Russian Federation. *Journal of Modern competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 46–64 (in Russian, abstr. in English).

Евневич М. А., канд. экон. наук, Санкт-Петербургский государственный университет, m.evnevich@spbu.ru

Клиентоориентированность в цифровой экономике

В статье представлено обобщение, систематизация и развитие теоретических подходов и лучших практик в области клиентоориентированного подхода к управлению бизнесом и в области маркетинга отношений в современной цифровой экономике. Методика исследования базируется на обобщении и анализе социологических и маркетинговых исследований и на изучении систем работы с обращениями потребителей и программ лояльности крупнейших клиентоориентированных компаний России — лидеров в своих отраслях.

Ключевые слова: цифровая экономика, клиентоориентированность, программа лояльности, интернет-маркетинг, маркетинг отношений, обращение потребителей.

Введение

В современных условиях на большинстве рынков ценовая конкуренция становится все менее эффективной. С одной стороны, происходит постепенное снижение уровня маржинальности в основных традиционных отраслях экономики, поэтому дальнейшее снижение цен становится для компании слишком «дорогим». С другой стороны, нивелируется эффект от снижения цен, и причина этого явления сугубо информационная.

С одной стороны, казалось бы, информация стала более доступной: в применении к ценам можно найти в интернете любой товар или продукт и сравнить цены на него у множества поставщиков. С другой — объем информации настолько колоссален, что провести полный взвешенный анализ зачастую не могут даже профильные специалисты, не говоря уже о простых потребителях. На рынке присутствует эффект информационной асимметрии, за описание которого — «за анализ рынков с несимметричной информацией» — в 2001 г. получили нобелевскую премию Джордж Акерлоф, Джозеф Стиглиц и Майк Спенс.

В результате получается, что, даже если предприятие снижает цены, делая свою продукцию более доступной для покупателя, ве-

лика вероятность того, что это не приведет к увеличению объемов продаж, если не провести дополнительно масштабную рекламную информационную кампанию. Аналогичным образом масштабная информационно-рекламная кампания может сама по себе дать куда больший эффект, чем снижение цен.

При этом стоимость массового информирования ежегодно растет, особенно при использовании основных информационных каналов.

Тенденции развития рекламно-коммуникационного рынка

По словам Владимира Евстафьева, вице-президента Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), медиаинфляция в стране по федеральным телевизионным каналам ежегодно составляет 10–20% [Березина, 2017]. Растет стоимость наружной рекламы, рекламы на радио. В интернете тоже происходит рост стоимости рекламы, однако интернет предоставляет более широкие возможности для таргетирования, чем вещательные средства массовой информации (телевидение, радио). Поэтому эффективность кампаний в интернете очень сильно зависит от профессиональных навыков специалиста, формирующего кампанию.

Таблица 1. Топ-20 стран по проценту проникновения интернета

Table 1. Top 20 countries by percentage of Internet penetration

№	Страна	%	№	Страна	%
1	Норвегия	97	11	Швеция	91
2	Дания	96	12	Республика Корея	90
3	Фолклендские острова	96	13	Канада	88
4	Исландия	95	14	Новая Зеландия	88
5	Япония	93	15	Швейцария	88
6	Нидерланды	93	16	Германия	88
7	Финляндия	93	17	Бельгия	85
8	Великобритания	92	18	Словакия	85
9	ОАЭ	91	19	Гонконг	85
10	Люксембург	91	20	Франция	85

Источник: <http://www.internetworldstats.com/top20.htm>.

Следует заметить, что аудитория интернета растет высокими темпами, в то время как аудитория традиционных вещательных СМИ стагнирует. По данным Mediascope TNS, аудитория интернета в России в 2017 г. составила 71% населения страны, что является неплохим показателем на общемировом уровне. Internet World Stats оценивает проникновение интернета в России в 2017 г. выше — 76%. Но даже в этом случае интернет-трафику в России еще есть куда расти в сравнении с более цифровыми экономиками. Топ-20 стран по проценту проникновения интернета выглядит, как представлено в табл. 1.

Топ-20 стран по абсолютному числу пользователей интернета выглядит иначе за счет крупнейших мировых экономик с меньшим уровнем интернетизации, но с огромным абсолютным числом жителей. В этот перечень Россия уже вошла (табл. 2).

Современная трансформация инструментов маркетинга

Стоимость привлечения нового клиента в настоящее время довольно высока и продолжает расти, поэтому все важнее удерживать его и увеличивать вовлеченность

посредством маркетинговых инструментов. Согласно Ф. Котлеру, целями маркетинга являются максимизация прибыли, забота о потребителях, предоставление наиболее широкого выбора потребителям, а также повышение качества жизни социума. Соответственно, основными становятся следующие задачи комплекса маркетинга на розничных предприятиях:

1) удержание клиента за счет высокого уровня сервиса и своевременного решения всех проблем клиента, возникающих в ходе взаимодействия с организацией;

2) предоставление «поражающе» высокого уровня сервиса, который в силу неожиданности заставит клиента делиться информацией об этом со своими знакомыми в реальной жизни или друзьями и подписчиками в социальных сетях;

3) увеличение среднего чека клиента, чтобы компенсировать растущую стоимость привлечения;

4) увеличение частоты покупки без существенного роста затрат на информирование.

В реализации всех этих задач огромную роль играют современные цифровые технологии. Следует учитывать, что цифровые технологии используются как в рекламе

Таблица 2. Топ-20 стран по абсолютному числу пользователей интернета

Table 2. Top 20 countries with the highest number of Internet users

№	Страна/ регион	Население, 2017 г.	Пользователи интернета (на 30 июня 2017 г.)	Проникновение интернета, %	Рост, 2000–2017 гг., %	Facebook (на 30 июня 2017 г.)
1	Китай	1 388 232 693	738 539 792	53,2	3,182,4	1 800 000
2	Индия	1 342 512 706	462 124 989	34,4	9,142,5	241 000 000
3	США	326 474 013	286 942 362	87,9	200,9	240 000 000
4	Бразилия	211 243 220	139 111 185	65,9	2,682,2	139 000 000
5	Индонезия	263 510 146	132 700 000	50,4	6,535,0	126 000 000
6	Япония	126 045 211	118 453 595	94,0	151,6	26 000 000
7	Россия	143 375 006	109 552 842	76,4	3,434,0	12 000 000
8	Нигерия	191 835 936	91 598 757	47,7	45,699,4	16 000 000
9	Мексика	130 222 815	85 000 000	65,3	3,033,8	85 000 000
10	Бангладеш	164 827 718	73 347 000	44,5	73,247,0	21 000 000
11	Германия	80 636 124	72 290 285	89,6	201,2	31 000 000
12	Вьетнам	95 414 640	64 000 000	67,1	31,900,0	64 000 000
13	Великобритания	65 511 098	62 091 419	94,8	303,2	44 000 000
14	Филиппины	103 796 832	57 607 242	55,5	2,780,4	69 000 000
15	Тайланд	68 297 547	57 000 000	83,5	2,378,3	57 000 000
16	Иран	80 945 718	56 700 000	70,0	22,580,0	17 200 000
17	Франция	64 938 716	56 367 330	86,8	563,1	33 000 000
18	Турция	80 417 526	56 000 000	69,6	2,700,0	56 000 000
19	Италия	59 797 978	51 836 798	86,7	292,7	30 000 000
20	Корея	50 704 971	47 013 649	92,7	146,9	17 000 000
ТОП 20 стран		5 038 740 614	2 818 277 245	55,9	944,1	1 326 000 000
Другие страны		2 480 288 356	1 067 290 374	43,0	1,072,2	651 703 530
Всего по миру		7 519 028 970	3 885 567 619	51,7	976,4	1 977 703 530

Источник: <http://www.internetworldstats.com/top20.htm>.

(электронные рассылки, поисковая оптимизация, контекстная реклама, баннерная реклама, SMM и прочие), так и в обслуживании. В сервисе задействованы такие технологии, как метки RFID для маркировки товара и отслеживания его передвижения, полки с RFID-антеннами для отслеживания товаров с просроченным сроком годности, электронные ценники, кассы самообслуживания и др. [Николаева, 2016]. Преимущество от применения данных технологий, такие

как возможность практически мгновенно реагировать на запросы потребителей, затрагивание всех подразделений (как front-office, так и остальных), обеспечение полноты информации на всех каналах и др. [Бабкин, 2017], являются отличительной чертой клиентоориентированности в цифровой экономике от «обычной» экономики:

1. **Удержание клиента за счет высокого уровня сервиса и быстрого реагирования на жалобы.**

Высокий уровень сервиса — это, скорее, вопрос формирования стандартов обслуживания, обучения сотрудников, тренингов, корпоративной культуры, миссии и ценностей компании. Однако в вопросе быстрого реагирования на возникающие у клиента проблемы цифровизация играет существенную роль.

Задача быстро отработать жалобу клиента или покупателя не является новой, однако до достижения современного уровня развития технологий при ее реализации возникал ряд стандартных проблем:

- потеря обращений;
- несвоевременный ответ;
- ситуационное реагирование без изменения бизнес-процессов.

При помощи современных программных средств возможно построение системы обработки жалоб и обращений, позволяющей вовлекать в процесс одновременно нескольких специалистов. Кроме того, можно регистрировать каждое обращение независимо от канала его поступления, в автоматическом режиме отслеживать процесс его обработки, нормировать скорость прохождения стадий обработки. Одной из проблем является систематизация поступающих обращений из разных каналов. На сегодняшний день обращения клиентов поступают по большому числу каналов, каждый из которых имеет особенности. Обращения можно разделить на несколько групп (табл. 3).

Благодаря электронным сервисам управления жалобами покупателей возможно отслеживать жалобы всех типов. Однако следует учитывать, что для этого по каждому каналу должна произойти первичная регистрация жалобы и занесение информации. Кроме того, должна быть разработана внутренняя типология жалоб и обращений, позволяющая установить ответственное лицо, которое должно подготовить ответ по этой жалобе и разрешить проблему. В случае корректного занесения информации и правильного распределения жалоб по типам

появляется возможность автоматизировать процесс обработки обращений без «ручного управления». В зависимости от типа жалоб возможно автоматическое нормирование сроков их рассмотрения.

Э. В. Новаторов рассматривает поступление жалоб как работу с негативными отзывами [Новаторов, 2012]. Для сотрудника это означает, что фактически услугу нужно продать повторно, не поддаваясь деморализации, исходящей от недовольных клиентов. При этом поступившая жалоба, согласно Л. МакКвилкену, — это подарок фирме [McQuiclken, 2011]. По словам Х. Ро, анализ жалоб позволяет фирме понять недостатки процесса обслуживания, что дает возможность экономить на внешних консультантах [Ro, 2012]. У работы с жалобами есть и еще одна задача — применение санкций к сотрудникам за несоблюдение корпоративных правил в общении с клиентами. Таким образом, можно сказать, что при работе с обращениями и жалобами клиентов и покупателей перед сотрудником встают три основных задачи, направленные на увеличение выручки и снижение затрат (табл. 4).

Задачи 2 и 3 в меньшей степени могут быть решены автоматически за счет цифровых технологий, и в данном случае максимальная клиентоориентированность должна достигаться за счет политики и корпоративной культуры компании.

2. Предоставление сервиса «поражающе» высокого уровня (достижение WOW-эффекта).

Негативный опыт вызывает у человека больше желания поделиться им с окружающими, чем позитивный — это эмпирически наблюдаемое явление. Регулярный положительный опыт, такой как, например, справедливое разрешение проблемы, воспринимается человеком как должное и не вызывает эффекта «новости» — чего-то, чем стоит поделиться с окружающими. Для того, чтобы заработал эффект сарафанного радио, качество сервиса должно удивить потребителя, вызвать эмоциональную реакцию.

Таблица 3. Классификация обращений клиентов

Table 3. Classification of customer requests

Тип обращения	Группа	Особенности работы с обращением
Личное обращение к сотруднику компании	Оффлайновые обращения	1. Невозможен автоматический перенос информации из обращения в базу данных компании. Данные заполняются оператором. 2. Невозможна автоматическая идентификация клиента. 3. Обращение может быть зарегистрировано только в месте его физического нахождения. 4. Обращение поступает в компанию, его не нужно искать
Запись в книге жалоб		
Письменное заявление в офисе компании		
Письменное заявление, отправленное почтой		
Обращение по телефону в компанию	Телефонные обращения	1. Невозможен автоматический перенос информации из обращения в базу данных компании. 2. Возможна автоматическая идентификация клиента по номеру телефона. 3. Обращение может быть зарегистрировано в любом месте в зависимости от местонахождения сотрудника, подошедшего к телефону. 4. Обращение поступает в компанию, его не нужно искать
Обращение по телефону через кол-центр		
Обращение по электронной почте	Онлайновые внутренние обращения	1. Возможен автоматический перенос информации из обращения в базу данных компании. 2. Возможна автоматическая идентификация клиента по данным личного кабинета, истории покупок или e-mail. 3. Обращение может быть зарегистрировано в любом месте в зависимости от местонахождения сотрудника. 4. Обращение поступает в компанию, его не нужно искать
Обращение через сервис обратной связи на сайте компании		
Запись в разделе отзывы на сайте компании		
Обращение через мобильное приложение		
Обращение через жалобу на торговых агрегаторах (например, яндекс-маркет)		
Обращение через социальные сети напрямую (личное сообщение)		
Обращение через социальные сети в группе компании	Онлайновые внешние обращения	1. Невозможен автоматический перенос информации из обращения в базу данных компании. 2. Невозможна автоматическая идентификация. Часто идентификация клиента вообще невозможна. 3. Обращение может быть зарегистрировано в любом месте. 4. Обращение не поступает в компанию, его нужно искать
Обращение через социальные сети в профессиональной группе		
Отзыв на сайтах — агрегаторах отзывов		
Отзывы с упоминанием компании на прочих внешних ресурсах		
Отзывы о товарах на сайте компании		

Источник: составлено автором.

Таблица 4. Основные задачи работы с жалобами

Table 4. The main tasks of dealing with complaints

Задача	Способ достижения цели — снижения затрат или роста выручки
Снятие негативного впечатления у покупателя	Увеличение выручки достигается за счет того, что покупатель, удовлетворенный сервисом, продолжает совершать покупки, а в случае с предоставлением в качестве извинения скидки — наращивать их. Снижение затрат достигается за счет того, что привлечение нового клиента стоит дороже, чем удержание старого
Наказание виновных	Общее дисциплинирующее воздействие. Работает только в том случае, когда есть обратный мотиватор — премия за качественно выполненную работу
Оптимизация бизнес-процессов	Приводит к росту выручки за счет увеличения удобства использования услуг компании для клиента. Приводит к снижению затрат за счет операционного совершенства. Жалобы позволяют выявить изъяны в технологиях работы и информационной системе

Источник: составлено автором.

Вопросами достижения такого эффекта занимается маркетинг впечатлений, также называемый эмоциональным маркетингом. Согласно Б. Джозефу Пайну, основными областями впечатлений, как правило, считают обучение, экономию, развлечение и эстетику [Pine, 1999]. Чем больше областей вовлекается при взаимодействии клиента с компанией, тем сильнее эмоциональный эффект. Примеры мероприятий, направленных на получение эффекта эмоционального вовлечения и создания необычных впечатлений, представлены в табл. 5.

Этот комплекс мероприятий не является новым, однако возможности цифровых технологий могут многократно увеличить эффект от них. С одной стороны, цифровые технологии позволяют проводить ряд мероприятий в виртуальном пространстве, в частности образовательных, что позволяет снизить затраты и индивидуализировать график. Переход обучения в онлайн — одна из наиболее заметных тенденций последнего времени. Одновременно за счет развития интернета может быть расширен перечень мероприятий, особенно развлека-

Таблица 5. Мероприятия, направленные на получение эффекта эмоционального вовлечения и создания необычных впечатлений

Table 5. Activities aimed at obtaining the effect of emotional involvement and creating unusual experiences

Область впечатлений	Пример способа активизации области впечатлений
Обучение	Проведение образовательных мастер-классов, индивидуальные консультации, приглашение на образовательные мероприятия в сфере работы компании, проведение тематических семинаров и др.
Экономия	Предоставление дополнительных скидок, акций, купонов, подарочных сертификатов, возможности получить подарок за покупку, приобрести три товара по цене двух и др.
Развлечение	Проведение конкурсов, лотерей, праздничных мероприятий, внедрение игровых технологий и др.
Эстетика	Поддержка современного имиджа компании, креативное обустройство пространства офиса или презентационного зала, приведение всех средств коммуникации к современному виду, форсированное продвижение «модных» товаров и услуг, даже если они не самые выгодные для компании и др.

Источник: составлено автором.

тельных: в настоящее время компании вкладываются в ведение креативных и веселых аккаунтов в социальных сетях [Ермолова, 2017], создание компьютерных игр в сфере деятельности компании.

С другой стороны, кроме расширения перечня мероприятий эмоционального маркетинга цифровые технологии дают возможность проводить эти мероприятия более эффективно, то есть направлять именно на тех клиентов, кому те или иные активности могут быть наиболее интересны. Согласно исследованию LIVETEX, уже через 2–3 года омниканальность станет ключевым условием конкурентоспособности, а правильная стратегия цифровых коммуникаций поможет значительно повысить лояльность клиентов и снизить издержки на обслуживание. Цифровые технологии, в частности, работа с big data, позволяют сегментировать клиентов не только по стандартным, но и по поведенческим статистическим признакам. Анализируя предыдущее поведение потребителя: ресурсы, которыми он пользовался, покупки, которые совершал в тех или иных обстоятельствах, и др. — можно сформировать представление о том, какая область впечатлений для него наиболее чувствительна. Важным моментом является то, что не проводится анализ каждого клиента индивидуально, что, с одной стороны, экономит время и исключает ручной труд, с другой — исключает проблемы, связанные с законодательством об обработке персональных данных.

Таким образом, цифровые технологии дают возможность создавать уникальные впечатления сразу для больших групп пользователей, что повышает общий уровень удовлетворенности гораздо быстрее, чем индивидуальный подход, реализуемый вручную. Клиенты становятся склонными делиться положительной информацией о полученных ими уникальных впечатлениях от сервиса и становятся, таким образом, адвокатами бренда.

Кроме того, даже единичный случай сервиса «поражающе высокого» уровня дает в дальнейшем клиенту или покупателю дополнительный запас терпения, если произойдет какая-либо негативная ситуация, связанная с компанией. Таким образом, у клиента или покупателя повышается «запас прочности», формируется устойчивая лояльность.

В случае достижения действительно высокого уровня сервиса клиент прочно закрепляется за одной компанией (поставщиком товаров, услуг), в результате чего, в свою очередь, получает ряд преимуществ: упрощает процесс принятия решений, устраняет необходимость искать альтернативу, зачастую получает льготы от поставщика и в целом повышает свой уровень удовлетворенности бытовой частью жизни.

3. Увеличение среднего чека клиента для компенсации растущей стоимости привлечения.

Вопрос увеличения среднего чека в разных отраслях решается по-разному. В случае, если речь идет о личных продажах (турагентство, модный бутик), увеличение среднего чека достигается за счет обучения персонала технологиям расширенных продаж.

В случае розничной торговли увеличение среднего чека является предметом многолетних экспериментальных исследований, которые, в основном, сводятся к мерчендайзинговому эксперименту с последующей математической обработкой результатов. Кроме стандартных «золотой полки», «низкой выкладки», «торцевой выкладки», «промо-выкладки», которые повышают объем продаж, экспериментально доказана масса более узких эффектов. Исследованы изменения объемов продаж, связанные с цветовой выкладкой, двухтоварной выкладкой, выкладкой «с изъёмом» (отсутствие нескольких упаковок в первом ряду товара подталкивает покупателя взять этот товар как очень популярный), выкладкой рядом товаров разных ценовых сегмен-

тов и др. [Nordfalt, 2015]. Цифровые технологии и современные аналитические системы позволяют моментально отслеживать изменения объемов продаж тех или иных товаров при изменении выкладки и корректировать процесс торговли. Существует масса мерчандайзинговых программных продуктов, которые позволяют регулировать объем выкладки тех или иных товаров на полке в зависимости от выручки или от валового дохода от товара, что делает возможным управление многотысячным ассортиментом с меньшим вовлечением ручного труда аналитиков. Но так или иначе цифровые технологии применяются здесь как вспомогательный ресурс. Иначе ситуация обстоит в интернет-торговле.

В электронной коммерции цифровые технологии — это основа увеличения среднего чека. Грамотно настроенный сервис «к этим обоям Вам, вероятно, понадобится этот клей» или «вместе с этим часто покупают: (и перечень товаров)» позволяет совершать расширенные продажи в автоматическом режиме. Однако есть опасность: в случае, если сервис настроен недостаточно корректно и плохо «угадывает», то эффект может быть обратным: раздраженный спамом покупатель будет потерян.

Существуют два основных способа настройки подобного сервиса:

- Аналитический. Товары разбиваются на группы: основные и сопутствующие. К каждой группе основных товаров назначаются соответствующие группы сопутствующих товаров. Преимуществом этого метода является осознанный подход. Недостатками — вероятность ошибки (человеческий фактор), большой объем ручного труда и как следствие — длинные сроки реализации.

- Статистический. Выбор и предложение покупателю наиболее подходящего товара в комплект производится на основании статистического анализа предыдущих покупок разных клиентов цифровыми средствами. Преимуществом такого способа является более высокая скорость реализации. Ос-

новной недостаток — до наработки большого объема статистики система работает некорректно и выдает нелогичные хаотичные предложения.

В обоих случаях в электронной торговле за счет цифровых технологий одновременно повышается удовлетворенность клиента (ему помогают не забыть нужный товар) и увеличивается средний чек.

4. Увеличение частоты покупки без существенного роста затрат на информирование.

Стандартным способом увеличения частоты покупок является информационное или рекламное сообщение. Реклама может быть как имиджевой — без конкретного стимулирующего предложения, так и акционной — с предложением, мотивирующим на немедленное совершение покупки: ограниченные по времени скидки, акционные и иные предложения.

Реклама, как правило, направлена на всех потенциальных клиентов, как уже имевших опыт взаимодействия с компанией, так и не имевших такового. Классическим способом снижения затрат на привлечение одного клиента посредством рекламы является сегментирование аудитории и выбор наиболее подходящих для компании сегментов.

Традиционные рекламные каналы, такие, как телевидение, радио, наружная реклама, реклама в печатных СМИ, предлагают сегментирование по географическому признаку, половозрастному признаку, уровню доходов. Тематические СМИ дополнительно предполагают попадание в сегмент аудитории, интересующейся определенной тематикой (автомобили, сад-огород, бизнес, футбол и др.). Следует заметить, что наиболее точное сегментирование происходит в телевизионной аудитории, причем используются для этого телеметрия и цифровая обработка больших массивов информации, то есть наиболее продвинутое технологии [Ророва, 2012]. Сегментирование аудитории остальных типов СМИ производится, как правило, на основании опросов, что дает менее над-

ежную информацию. Но в любом случае даже после проведения сегментирования «попасть» рекламным сообщением в точности в свою аудиторию для компании невозможно. Можно лишь выбрать что-то наиболее близкое, потому что все-таки речь идет о вещательных СМИ или о печати, и все пользователи видят одну и ту же картинку.

Совершенно по-другому обстоит дело с интернетом. Любое рекламное сообщение может быть доставлено только избранному перечню лиц. Сегментирование аудитории производится более глубоко, а показ сообщений точно. Так, Марк Шеррингтон предлагает сегментацию «5W»: по типу товара (what?), по типу потребителя (who?), по типу мотивации к совершению покупки (why?), по ситуации совершения покупки (when?), по каналам сбыта (where?) [Шеррингтон, 2003]. Другой подход к сегментации включает социально-демографические признаки, совершенные покупки, показатели лояльности клиента, поведенческие характеристики на сайте и др. [Мелешко, 2015]. Таким образом, ваше сообщение будет доставле-

но не «аудитории, в которой женщин больше, чем мужчин (65/35) и основное ядро находится в группе 25–55 лет», а конкретно женщинам от 25 до 55, а мужчинам и всем, кто младше и старше, доставляться не будет. Погрешности, конечно, присутствуют, но они не сравнимы по масштабам с тем же телевидением.

Количество инструментов интернет-маркетинга растет и уже далеко выходит за пределы считавшейся еще несколько лет назад классической «пятерки»:

1. Контекстная реклама.
2. Поисковая оптимизация.
3. Медийная реклама.
4. SMM.
5. Электронные и СМС-рассылки.

В настоящее время на первое место выходит работа с контентом (ее также называют внутренней поисковой оптимизацией) и использование big data, что как раз является важной частью современного подхода к клиентоориентированности. Основные техники цифрового маркетинга представлены на рис. 1.



Рис. 1. Топ-технологии цифрового маркетинга

Fig. 1. Top technologies of digital marketing

Источник: The 14 top rated digital marketing techniques for 2017 according to Smart Insights readers (URL: <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017/>).

Дополнительные возможности по индивидуализации рекламы предоставляет такой инструмент, как контекстная реклама: в этом случае рекламное сообщение доставляется только тому клиенту, который уже проявил заинтересованность, сделав запрос в поисковой системе. Например, сообщение, рекламирующее туры в Турцию, будет отображаться только у того, кто набирал в поисковике «Турция».

Мощные возможности по таргетированию рекламы предоставляют социальные сети, располагающие подробными данными об интересах пользователей. Соцсети предлагают, например, сервис look alike, позволяющий показать рекламу тем, чей профиль в соцсетях похож на профиль ваших лучших постоянных покупателей [Сысойкина, 2017].

Цифровые технологии позволяют сделать рекламные кампании, направленные на потенциальный круг ваших покупателей, более эффективными: снизить затраты и повысить конверсию. Но еще более интересные возможности возникают, когда цифровые технологии применяются для увеличения частоты покупки у клиентов, которые уже имели опыт взаимодействия с компанией.

Обладая базой данных постоянных клиентов, компания имеет возможность рассылать им адресные сообщения посредством СМС, e-mail, WhatsApp, viber и т. д. Однако велик риск негативной реакции потребителя на спам-рассылки, если сообщение неактуально для клиента, а рекламное предложение не имеет для него ценности.

Применение цифровых технологий, работа с big data позволяют создать кластеры покупателей и отправлять одновременно меньше сообщений (экономия на информировании), но выбирать только тех, для кого сообщение наиболее актуально. Располагая не только анкетными данными клиента, но и историей его покупок, можно предположить и дальнейшие интересы по покупкам. Например, если потребитель регулярно покупает водку и виски — значит, ему имеет

смысл присылать информацию о проводимых в компании акциях на крепкий алкоголь или новинках в этом ассортименте. А если неделю назад клиент покупал сухие строительные смеси, то в ближайший месяц ему стоит сделать спецпредложение на обои и сантехнику.

Учитывая, что стоимость привлечения клиента постоянно растет, в цифровой экономике появляются новые модели получения постоянного дохода с клиента. Так, подписная модель позволяет не бороться за частоту покупок посредством информирования, а в автоматическом режиме снимать с него плату ежемесячно. Если раньше программное обеспечение, в том числе мобильные приложения, были преимущественно платными, то в последние годы подписная модель и модель встроенных покупок становится все более популярной. В этом случае первичная покупка относительно недорогая (или продукт предоставляется бесплатно), что позволяет большему числу пользователей ее совершить. После этого начинается взиматься небольшая абонентская плата, которая для пользователя не очень чувствительна, но в силу долгосрочности может оказаться для компании выгоднее, чем однократная продажа продукта по высокой цене.

Аналогичные модели существуют и в оффлайн-секторе, когда, например, клиент покупает фильтр-кувшин с минимальной наценкой, а потом еще пару лет производитель кувшина получает основной доход от сменных фильтров.

6. Информационная архитектура систем (программ) лояльности.

Для реализации вышеописанного клиентоориентированного омниканального сервиса необходима идентификация клиента и работа с его личными данными. Если идентификация клиента однозначна и обязательна уже при заключении договора, например, в случае покупки сим-карты у сотового оператора, регистрации в гостинице или при открытии банковского счета идентификация клиента по паспортным данным обязательна

по закону, проблем с систематизацией данных о клиенте, как правило, не возникает. Кроме того, однозначно определяется первичный признак — главный идентификатор, вокруг которого в базе данных собирается прочая информация.

В случае с розничной торговлей и предоставлением иных розничных услуг ключевое поле базы данных, главный идентификационный признак, необходимо определить. Кроме того, требуется простимулировать клиента к предоставлению своих персональных данных и дать ему мотивацию к тому, чтобы указывать свой идентификационный признак при совершении покупок, получении услуг или иных транзакциях. Е. Наумчик, независимый эксперт, член международной профессиональной организации консультантов в области программ лояльности и клиентского сервиса Customer Strategy Network, выделяет четыре наиболее часто встречающихся программы: собственная бонусная программа, партнерская программа лояльности, дисконтная программа и краткосрочная программа «накопи и получи» [Наумчик, 2013]. На практике перечень типовых программ лояльности шире. При этом лидером по популярности использования карт лояльности среди россиян является продуктовый ритейл (62%), на втором месте — одежда и обувь (39%), далее — бытовая техника и электроника (31%) [Бахарев, 2017]. Авторами выделены типы программ лояльности, представленные в табл. 6.

Согласно исследованию *WantaGroup*, большинством потребителей на сегодняшний день востребованы финансовые и материальные вознаграждения: скидки на текущую покупку (44%), купоны на следующую покупку (22%), бесплатные услуги по доставке и сборке товара (19%), подарок из ассортимента магазина (17%). Среди нематериальных вознаграждений лидирует возможность поддержать благотворительный проект, используя накопленные баллы или бонусы (26%).

Использование карт лояльности позволяет не только стимулировать клиента к покупкам «безадресно», но и предоставлять индивидуализированные предложения, а также производить более адресное информирование. Для того, чтобы использовать эти преимущества карт лояльности, как раз и необходимо построение правильной информационной архитектуры.

Первичным основанием для создания профиля клиента является заполнение анкеты или иной вариант получения персональных данных. В случае с заполнением анкеты в оффлайне, на бумаге, возникают стандартные риски:

- недостоверная информация;
- плохой почерк клиента и ошибки при его расшифровке;
- ошибка оператора при перенесении информации в базу данных;
- утеря анкеты.

Поэтому наиболее эффективным способом получения персональных данных клиента является активизация карты лояльности через интернет. В таком случае как минимум один идентификационный признак — адрес электронной почты или мобильный телефон — будет занесен корректно, или активизация карты не произойдет (код для активизации высылается посредством СМС, а ссылка приходит по e-mail). Проверку правильности занесения информации клиент проверяет сам, потому что в противном случае он не получит СМС или ссылку.

Количество необходимых для заполнения полей анкеты и полей, заполняемых по желанию, компания определяет самостоятельно в соответствии со своей политикой. Кроме ФИО и каналов связи в анкетах могут фигурировать пол, день рождения, адрес или район проживания и т. д. В компаниях различной специализации в анкетах могут фигурировать некие индивидуальные признаки клиента, позволяющие оказать ему более качественный или индивидуальный сервис, так, детские магазины могут спрашивать о количестве и возрасте детей и т. п.

Таблица 6. Авторская типология программ лояльности

Table 6. Author's typology of loyalty programs

Тип программы	Особенности программы	Примеры
Дисконтные карты	На ранней стадии развития розничной торговли и услуг карты лояльности, как правило, были дисконтными: по ним предоставляется скидка в момент совершения покупки. Скидки могут предоставляться как на весь ассортимент товаров или перечень услуг, так и выборочно по каталогам, специальным ценникам и прайс-листам. Наиболее удобная система для покупателя, так как она проста в использовании и скидка предоставляется немедленно	Максидом, Итали Групп, Карусель, Окей, Лайм, МЕТРО, Леруа Мерлен, Л'Этуаль, Токио-Сити, Васаби, Российское золото, Ювелирторг
Бонусные карты	Являются следующей эволюционной стадией карт лояльности. По ним в момент совершения покупки или получения услуги клиенту начисляются бонусы, которые могут быть потрачены только при следующей транзакции — «бонус-бэк». Таким образом происходит стимулирование клиента к последующему обращению в компанию для получения отложенной выгоды. Кроме того, бонусные системы позволяют компаниям «экономить» на менее лояльных, «случайных» клиентах, потому что, как правило, по истечении определенного промежутка времени (чаще всего год) бонусы «сгорают» — аннулируются. Менее удобны для покупателей, но более выгодны для компаний	ДЛТ, ЦУМ, Максидом, MOTIVI, Рив Гош, Sela, INCITY, O'STIN, Yves Rocher, Sunlight, Эльдorado, Перекресток, М. Видео, Васаби, VALTERA
Смешанные карты	Позволяют пользоваться одновременно и скидками, и начислением бонусов	Максидом, Спортмастер, Лента, Spar
Коалиционные карты лояльности	Бывают как бонусными, так и дисконтными. Дисконтные дают систему скидок в нескольких компаниях партнерской программы. Бонусные позволяют зарабатывать бонусы и тратить их в разных компаниях партнерской программы	Малина, Халва, Связной-клуб
Банковские программы лояльности	Следует выделить их в отдельную группу, так как по ним часто предоставляются не бонус-бэк или скидка, а кэш-бэк, то есть моментальное возвращение денег на карту в случае совершения покупки в компании — участнике партнерской программы. Кроме того, такие программы предполагают срабатывание не в отдельно взятой компании или сети, а при любой транзакции по карте банка, в ряде случаев за транзакции в определенных компаниях — партнерах cash-back больше	ВТБ 24, Банк Санкт-Петербург, Сбербанк, Uni Credit Bank, Росбанк, Home Credit Bank

Окончание табл. 6

Тип программы	Особенности программы	Примеры
Авиационные программы лояльности	Следует выделить их в отдельную группу, так как у авиакомпаний программы лояльности довольно специфичны, как и привилегии, которые получает пользователь. Программы накопления миль есть практически у всех авиакомпаний (кроме дискаунтеров). В перечень услуг входит возможность тратить мили на бесплатные перелеты, повышать класс обслуживания в самолете, пользоваться бизнес-залом, регистрироваться без очереди и т. д.	Аэрофлот, Emirates, Lufthansa, Finnair, S7, Emirates, AirFrance
Гибридные карты лояльности	Карты, позволяющие хранить денежные средства и совершать денежные транзакции, но выпущенные не банковской организацией, например, карта Neste, при занесении денежных средств на которую при последующей оплате можно получать специальные цены и скидки на бензин и товары мини-маркета	Neste, Кукуруза, Мегафон
Ситуационные карты лояльности	Карты ограниченного срока действия, выдаваемые в связи с каким-то событием: приобретением жилья, свадьбой, рождением ребенка и т. д.	OBI

Источник: составлено автором на основе данных с официальных сайтов компаний

Информация о клиенте в системе лояльности компании не должна ограничиваться анкетными данными. Безусловно, должны быть прописаны информационные связи между CRM-системой и базой данных продаж (кассовых операций). Таким образом, при совершении покупки с применением идентификационного признака (карты лояльности) информация о частоте, объеме покупки, купленным типам товаров накапливается в базе данных и дает статистику, с которой можно работать для кластеризации клиентов и разделению их на группы по различным признакам.

Кластеризация клиентов необходима для предоставления индивидуального сервиса и индивидуального информирования. Индивидуально настроенное информирование является одной из ключевых компетенций современных секторов розничной торговли и услуг. Индивидуализированность информирования позволяет посылать специальные предложения и рекламу только тем, кто с наибольшей вероятностью будет в них заинтересован. Это, с одной стороны, помогает сэкономить бюджет на рекламную кампанию и повысить конверсию. Одновременно, с другой стороны, за счет более адресного информирования компания избегает

эффекта раздражающей «спам-рассылки», который негативно сказывается на покупательской лояльности.

Следующий блок данных, который должен быть информационно связан с базой данных клиентов — это статистика обращений в компанию, то есть статистика обратной связи. При оказании сервиса клиенту сотрудник компании должен иметь возможность оценить профиль клиента в случае необходимости: как долго клиент с компанией, какой объем покупок совершен за это время, каков профиль клиента, как часто он обращался с жалобами и были ли вопросы разрешены, является ли клиент «проблемным» и т. д.

Таким образом, в рамках программы лояльности должны быть взаимосвязаны анкетные данные клиента, статистика его покупок и статистика его обращений. Это позволит оказывать наиболее индивидуализированный сервис как в массовом (кластерном) режиме, так и в персональном порядке.

Заключение

Развитие цифровых технологий и современных средств коммуникации существенно изменили не только сферу маркетинга и продвижения, но и экономический

ландшафт в целом. Факторами конкурентоспособности становятся цифровые возможности компаний в области клиентоориентированности: персонализации сервиса, кастомизации рекламных предложений, оптимизации маркетинговой активности и совершенствования логистики.

Использование цифровых технологий позволяет достигать качественно нового уровня клиентского сервиса, формировать эмоциональную привязанность клиента к компании, повышать частоту покупки и средний чек без повышения уровня затрат и непрерывно совершенствовать внутренние бизнес-процессы.

Таким образом, без современных цифровых технологий, в особенности без применения big data, построение программы лояльности не представляется возможным, а эффективный клиентоориентированный сервис требует кластеризации клиентов цифровыми способами и выявления индивидуальных признаков для персонализации предложения.

Список литературы

1. McQuilken L. The influence of guarantees, active requests to voice and failure severity on customer complaint behavior // *International Journal of Hospitality Management*. 2011. Vol. 30 (4). Pp. 953–962.
2. Ro H. Customer opportunistic complaints management: a critical incident approach // *International Journal of Hospitality Management*. 2012. Vol. 31 (2). Pp. 419–427.
3. Top 20 countries with the highest number of internet users. URL: <http://www.internetworldstats.com/top20.htm> (дата обращения: 17.09.2017).
4. Бахарев И. Рынок карт лояльности: исследование WantaGroup. URL: <http://e-pepper.ru/news/rynok-kart-loyalnosti-issledovanie-wantagroup.html> (дата обращения: 19.09.2017).
5. Березина Е. Цены обгонят экономику. URL: <https://rg.ru/2017/03/28/po-prognozam-ekspertov-reklama-na-tv-skoro-sdast-lidiriushchie-pozicii.html> (дата обращения: 12.09.2017).
6. Джозеф Пайн Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. М.: Вильямс, 2005. 171 с.
7. Ермолова Н. Продвижение бизнеса в социальных сетях Facebook, Twitter, Google+. Альпина Паблшер. 2017. 403 с.
8. Мелешко А. Пользовательские сегменты клиентов в retailCRM — персонализация в действии. URL: <https://www.retailcrm.ru/blog/69-pol-zovatiei-skie-sieghmienty-klientov-v-retailcrm-piersonalizatsiia-v-dieistvii> (дата обращения: 12.09.2017).
9. Наумчик Е. Возможности и недостатки различных программ лояльности. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/dm/loyal_progr_types.htm (дата обращения: 12.09.2017).
10. Николаева Т. И. Новые технологии в розничной торговле и проблемы их внедрения. URL: <http://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/novye-texnologii-v-rozничnoj-torgovle-i-problemy-ix-vnedreniya/> (дата обращения: 12.09.2017).
11. Новаторов Э. В. Стратегии управления жалобами клиентов в сфере услуг // *Маркетинг услуг*. 2012. № 4 (32). URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/75939833> (дата обращения: 12.09.2017).
12. Нордфальт Й. Ритейл-маркетинг: Практики и исследования. М.: Альпина Паблшер, 2015. — 490 с.
13. Омниканальный контакт-центр: как использовать мировые тренды обслуживания в России. URL: <http://research.cmsmagazine.ru/omnikanalnyj-kontakt-centr/> (дата обращения: 12.09.2017).
14. Попова Т. В. Роль сегментации телевизионной аудитории в процессе оптимизации коммуникативного воздействия // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2016. № 1–2. С. 44–46.
15. Сысоева М. Что нужно знать рекламодателю о look-alike. URL: https://new-retail.ru/tehnologii/chto_nuzhno_znat_reklamodatelyu_o_look_alike_7258/ (дата обращения: 12.09.2017).
16. Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. — 807 с.
17. Шеррингтон М. Added Value: The Alchemy of BrandLed Growth. Palgrave MacMillan, 2003. URL: http://www.advi.ru/magazin/04/2/04_2_02.pdf (дата обращения: 12.09.2017).

References

1. McQuilken L. The influence of guarantees, active requests to voice and failure severity on customer complaint behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 2011, vol. 30 (4), pp. 953–962.
2. Ro H. Customer opportunistic complaints management: a critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, vol. 31 (2), pp. 419–427.
3. Top 20 countries with the highest number of internet users. Available at: <http://www.internetworldstats.com/top20.htm>.
4. Baharev I. *Rynok kart lojal'nosti: issledovanie WantaGroup* [The market of loyalty cards: WantaGroup research]. Available at: <http://e-pepper.ru/news/rynok-kart-loyalnosti-issledovanie-wantagroup.html>. 19.09.2017
5. Berезina E. *Ceny obgonjat ekonomiku* [Prices will overtake the economy]. Available at: <https://rg.ru/2017/03/28/po-prognozam-ekspertov-reklama-na-tv-skoro-sdast-lidiriushchie-pozicii.html> (accessed 12.09.2017).
6. Joseph Pine B. *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1999.
7. Ermolova N. *Prodvizhenie biznesa v social'nyh setjah Facebook, Twitter, Google+* [Promoting business on social networks Facebook, Twitter, Google+]. Alpina Publisher, 2017, p. 403.

8. Meleshko A. *Pol'zovatel'skie segmenty klientov v retail-CRM — personalizacija v dejstvii* [Custom customer segments in retailCRM — personalization in action]. Available at: <https://www.retailcrm.ru/blog/69-pol-zovatel-skie-seghmienty-klientov-v-retailcrm-piersonalizatsiia-v-dieist-vii> (accessed 12.09.2017).
9. Naumchik E. *Vozmozhnosti i nedostatki razlichnyh programm lojal'nosti* [Possibilities and disadvantages of various loyalty programs]. Available at: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/dm/loyal_progr_types.htm (accessed 12.09.2017).
10. Nikolaeva T. I. *Novye tehnologii v roznichnoj trgovle i problemy ih vnedreniya* [New technologies in retail trade and problems of their implementation]. Available at: <http://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/novye-tehnologii-v-roznichnoj-torgovle-i-problemy-ix-vnedreniya/> (accessed 12.09.2017).
11. Novatorov Je. V. *Strategii upravleniya zhalobami klientov v sfere uslug* [Strategies for managing customer complaints in the service sector]. *Marketing uslug*, no. 4 (32), 2012. Available at: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/75939833> (accessed 12.09.2017).
12. Nordfalt J. In-store marketing. On sector knowledge and knowledge in retailing. Seden, Forma Magazine AB, 2nd edition.
13. *Omnikanal'nyj kontakt-centr: kak ispol'zovat' mirovye trendy obsluzhivaniya v Rossii* [Omnichannel contact center: how to use the world service trends in Russia]. Available at: <http://research.cmsmagazine.ru/omnikanalnyj-kontakt-centr/> (accessed 12.09.2017).
14. Popova T. V. *Rol' segmentacii televizionnoj auditorii v processe optimizacii kommunikativnogo vozdejstviya*. [The role of segmentation of the television audience in the process of optimization of communicative impact]. *Gumanitarnye, social'no-jeconomicheskie i obshhestvennye nauki*, 2016, no. 1–2, pp. 44–46.
15. Sysojkina M. *Chto nuzhno znat' reklamodatelju o look-alike* [What the advertiser needs to know about look-alike]. Available at: https://new-retail.ru/tehnologii/chto_nuzhno_znat_reklamodatelju_o_look_alike_7258/ (accessed 12.09.2017).
16. *Cifrovaja transformacija ekonomiki i promyshlennosti: problemy i perspektivy / pod red. d-ra jekon. nauk, prof. A. V. Babkina* [Digital transformation of economy and industry: problems and prospects]. Sankt-Peterburg, Izd-vo Politehn. un-ta, 2017, 807 p.
17. Sherrington M. *Added Value: The Alchemy of BrandLed Growth*. Palgrave MacMillan, 2003. Available at: http://www.advi.ru/magazin/04/2/04_2_02.pdf (accessed 12.09.2017).

M. Evnevich, Department of Business Administration of St. Petersburg State University, St. Petersburg, m.evnevich@spbu.ru

Customer focus in digital economy

The article presents generalization, systematization and development of theoretical approaches and best practices in the field of client-oriented approach to business management and in the field of relationship marketing in the modern digital economy. The research methodology is based on the generalization and analysis of sociological and marketing research and on the studying the systems of working with consumer appeals and loyalty programs of the largest client-oriented companies of Russia. In the research, the trends in the development of the advertising and communication market were studied, including the increase in the cost of advertising on the main advertising channels (television advertising, advertising on the radio, advertising on the Internet). The importance of retaining clients and increasing their participation in marketing tools is substantiated. The main tasks of the marketing complex are determined: retaining the client due to a high level of service, providing a «striking» high level of service, increasing the average customer check, increasing the frequency of purchases without significantly increasing the cost of informing. At the same time digital technologies used in both advertising and service play a special role. And client-oriented omnichannel service requires identification of the client and working with his personal data, for example, by filling out questionnaires to obtain loyalty cards. Based on the analysis of loyalty programs of the 50 largest companies in Russia, the author offers a typology of loyalty programs.

Keywords: digital economy, customer focus, loyalty program, Internet marketing, relationship marketing, consumer appeal.

About author:

M. Evnevich, *PhD in Economics, Associate Professor*

For citation:

Evnevich M. Customer focus in digital economy. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 65–79 (in Russian, abstr. in English).

Михненко П. А., кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой «Общего и стратегического менеджмента», Московский финансово-промышленный университет «Синергия», pmihnenko@synergy.ru

Координационно-культурный профиль: концепция диагностики внутренней среды организации

В статье предлагается концепция комплексной диагностики структурных и культурных свойств внутренней среды организаций в интересах выявления потенциала ее конкурентных преимуществ и ключевых компетенций. Обосновывается актуальность нового инструмента диагностики внутренней среды организации — координационно-культурного профиля (ККП). Предлагается типология идеальных моделей ККП, позволяющая оценивать комплексный характер влияния на деятельность организации таких факторов, как особенности системы координации совместной деятельности и организационной культуры. Приводятся результаты сравнительного анализа моделей ККП реальных предприятий.

Ключевые слова: организационная конфигурация, координационный профиль, организационная культура, координационно-культурный профиль, анализ.

Введение

Современные организации как сложные социально-экономические системы характеризуются разнообразными свойствами и явлениями. К наименее изученным аспектам системного построения и функционирования организаций можно отнести взаимную обусловленность и интегральную актуализацию организационной структуры и культуры предприятий. Независимое управление этими двумя важнейшими факторами далеко не всегда приводит к ожидаемому повышению эффективности управления и конкурентоспособности организации.

Целью работы является пилотное исследование нового инструмента количественной диагностики внутренней среды организации — логического мультипликатора координационно-культурного профиля, позволяющего оценивать взаимовлияние структурно-управленческих и культурных аспектов организаций.

Для реализации цели были поставлены и решены следующие задачи:

1) выявление особенностей взаимосвязи структурно-управленческих и культурных аспектов организационной конфигурации;

2) разработка методики анализа координационно-культурного профиля на основе матрицы логических конъюнкций двух аргументов: доли координационного механизма и доли типа культуры в соответствующих профилях организации;

3) обоснование идеальных моделей координационно-культурного профиля на основе анализа сочетания эксплицитности / имплицитности организационной конфигурации и культуры;

4) получение результатов сравнительного анализа особенностей координационно-культурного профиля 17 российских предприятий малого бизнеса.

Показано, что взаимовлияние организационной культуры и координационного профиля порождает их структурно-культурную комплементарность и взаимную актуализацию. Результаты диагностики структурно-культурной комплементарности могут использоваться для адекватной оценки потен-

циальных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации.

Теоретические предпосылки исследования взаимосвязи структурных и культурных аспектов организационной конфигурации

Впервые важность организационной культуры в управлении организацией была отмечена в 1938 г. Ч. Барнардом (C. Barnard) [Barnard, 1938]. Во многом революционный взгляд на организационную культуру в 1982 г. демонстрируют М. Пакановски (M. Pacanovski) и Н. О'Доннел-Тружилио (N. O'Donnell-Trujillo), определяя ее «не просто как одну из составляющих проблемы, а как саму проблему в целом». По мнению авторов, культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является [Pacanovski, O'Donnell-Trujillo, 1982].

В конце 1990-х — начале 2000-х гг. внимание ряда авторов распространяется на аспекты управления изменениями организационной культуры, а также согласования ее типа и функций со стратегией развития организации. Отечественные авторы начинают проявлять активный интерес к проблематике организационной культуры с начала 1990-х гг., что, по-видимому, обусловлено изменением системы экономических отношений в России. С начала 2000-х гг. растет интерес российских исследователей к проблеме управления организационной культурой и ее элементами.

Признаки взаимосвязи и взаимной обусловленности культуры и иных организационных факторов описываются разными авторами. Обосновывая важность комплексного подхода к диагностике различных организационных факторов, А. В. Райченко подчеркивает: «...особенно важно определиться с комплексной оценкой эффективности принимаемых и реализуемых в организации решений, на основе которой можно обеспечивать необходимый сегодня уровень

эффективности управления в целом» [Райченко, 2003, с. 313].

К наиболее обсуждаемым на сегодняшний день можно отнести следующие аспекты проявления и взаимосвязи структурных, культурных и иных свойств организационных систем. В работе [Чанько, 2005] представлен анализ результатов исследования организационной культуры 8 российских компаний по вопроснику OCAI К. Камерона и Р. Куинна (K. Cameron, R. Quinn). Автор делает вывод о том, что методика OCAI в целом может рассматриваться как надежный инструмент диагностики организационной культуры российских компаний в той же мере, что и зарубежных.

В статье [Чанько, 2008] раскрывается системное представление об успешности развития фирмы в условиях неопределенности с учетом влияния таких факторов организационной культуры, как индивидуально-личностные особенности поведения, социально-психологические модели успешных управленческих команд и др. Представленные результаты теоретического анализа работ (И. Адизеса, К. Арджириса, Д. Б. Богоявленской, А. В. Бухвалова, В. С. Катькало, Д. Тиса и др.), направленных на исследование проблемы эффективности деятельности в условиях динамичной внешней среды, позволили автору сделать вывод об актуальности междисциплинарных исследований, требующих учета множества факторов. В частности, отмечается, что одно из направлений таких исследований — диагностика способности управленцев к интеллектуальной инициативе является особенно сложной задачей для России, поскольку «наряду с серьезными достижениями в этой сфере... используемый в нашей стране диагностический инструментальный последний 20–25 лет почти не обновлялся» [Чанько, 2008, с. 22].

Имеются основания полагать, что комплексность исследования с применением нового диагностического инструментария должна быть характерна и для задач анализа взаимосвязи культурных аспектов орга-

низации с ее структурно-управленческими свойствами.

В работе [Кабалина, Решетникова, 2014] представлены результаты пилотного исследования ценностной ориентации менеджеров, проведенного в 2013 г. В анкетировании приняли участие 83 менеджера различных должностных уровней, работающих в разных по численности сотрудников российских организациях (Москва, Норильск, Томск, Пермь и др.), представляющих широкий спектр видов экономической деятельности: торговля, банки и страховая деятельность, информационные технологии, электроэнергетика, машиностроение и др. Показано, что, с точки зрения менеджеров, организации представляют собой «технократические» структуры, сотрудники которых нередко отчуждаются от интересов организации. При этом авторы отмечают, что организации зачастую не ставят перед собой цели сочетать свои интересы с интересами сотрудников. Ряд ценностных ориентаций организаций вступает в противоречие с ценностными ориентациями самих менеджеров [Кабалина, Решетникова, 2014, с. 63]. Эти выводы позволяют предположить, что формируемые и поддерживаемые менеджментом методы управления и способы координации деятельности далеко не всегда согласуются с системой ценностей, провозглашаемых организациями. Этот аспект указывает на необходимость комплексного анализа ценностно-культурных и координационно-управленческих подсистем организации.

Авторы статьи [Скаржинская, Цуриков, 2014] отмечают, что важным условием обеспечения эффективности совместных действий в коллективе является налаживание разнообразных горизонтальных связей и отказ от жестких вертикальных структур, приверженных использованию единых норм и стандартов без учета специфики организационной ситуации.

Влияние процессов управления знаниями на организационную эффективность исследуется также в работе [Wei, Yang, McLean,

2010]. На основе интернет-опроса 384 руководителей разных уровней (73,5%) и исполнителей (26,5%), представляющих более 300 организаций США, авторы анализируют посредническую роль управления знаниями в отношениях между организационной культурой, структурой, стратегией и организационной эффективностью. Результаты вычисления двумерных корреляций продемонстрировали тесные взаимосвязи (interrelationships) между системой управления знаниями, организационной культурой, структурой, стратегией организации и ее эффективностью. Авторы делают вывод о том, что эти организационные факторы представляют собой взаимосвязанную систему (interdependent system), в которой изменение одного фактора оказывает влияние на другие [Wei, Yang, McLean, 2010, p. 770]. Исследование подтверждает востребованность новых концепций и диагностических процедур анализа таких взаимосвязей в интересах оценки организационной эффективности.

Вопросы количественного анализа организационно-управленческих свойств организационной конфигурации поднимаются в работе [Михненко, 2015], где приводится методика и результаты расширенного анализа организационных конфигураций на основе исследования свойств фактического и перспективного координационных профилей. В работе предлагается подход к выявлению характера влияния структуры и динамики изменения координационного профиля на специфику фактических и перспективных организационных отношений, ориентированных на эффективное достижение оперативных и стратегических целей организации. Показано, что взвешенный анализ специфики координационного профиля организации позволяет сделать корректные выводы об особенностях ее организационной конфигурации и спрогнозировать ее изменения, обеспечивающие повышение конкурентоспособности в аспекте осуществления организационных изменений.

Методика и результаты исследования зависимости между организационной культурой и эффективностью на примере иностранных компаний, работающих в России, приводятся в работе [Fey, Denison, 2003]. Интерес представляют отличия результатов анализа культуры компаний, работающих в России от аналогичных результатов западных предприятий. В частности, отмечается, что в условиях высокой турбулентности и непредсказуемости внешней среды российских компаний повышается роль адаптивных свойств организационной культуры. В качестве второй особенности выделяется высокая роль вовлеченности сотрудников в групповую работу, в отличие от стремления к индивидуальным результатам, более характерного для работников западных компаний.

Проблемам моделирования организационной культуры, ее диагностики и изучения взаимосвязи с экономическими характеристиками деятельности организаций посвящены труды [Кракашова, 2008; Сербиновский, 2002; Шаповалова, 2010, 2010 (а) и др.].

К исследованиям, непосредственно ориентированным на выявление взаимодействия организационной структуры и культуры организации, можно отнести труды [Макаrenchенко, 2004; 2005; 2005 (а)]. Как отмечает автор, «в настоящее время отсутствуют научные исследования, посвященные взаимосвязи процессов организационного проектирования и реструктуризации с процессом формирования культуры организации, которые рассматриваются изолированно друг от друга. По нашему мнению, такой подход негативно сказывается на функционировании организации в целом и снижает эффективность ее структуры в частности» [Макаrenchенко, 2005а, с. 39].

В главе «A Framework for Control and Culture»¹ монографии [Pfister, 2009, с. 161–188] автор утверждает, что не только культура организации оказывает влияние

на способы контроля (управления), но особенности управления влияют на организационную культуру. В работе ставится задача обоснования подходов к формированию культуры, способствующей повышению эффективности управленческого контроля.

В статье [Leonardi, 2011] на основе исследования крупной автомобилестроительной компании² США раскрывается проблема «инновационной слепоты» (innovation blindness) подразделений компании, не заинтересованных в эффективной интеграции. Анализируя так называемые «организационные культурные инструменты» (organizational cultural toolkits), автор утверждает, что технологические артефакты, способствующие инновационному развитию, формируются не культурой организации. Скорее, технологическая концепция влияет на формирование культурных установок, формирующих структурное единство. На взгляд автора, одним из существенных факторов, определяющих технологическую концепцию предприятия, является система координации совместной деятельности подразделений (сотрудников)³, что позволяет рассматривать механизмы взаимодействия в качестве ключевых аспектов формирования организационной культуры.

Авторы статьи [Tröster, Mehrab, Knippenberg, 2014] на основе опроса 92 команд (по пять человек) студентов европейской бизнес-школы исследуют интерактивные эффекты сетевых организационных структур с учетом культурного состава сотрудников и его влияния на производительность труда в командах. В общей сложности в опросе приняли участие 461 человек шестидесяти национальностей. Делается вывод о том, что позитивное влияние плотности сетевой структуры на производительность рабочих

² Представлена в статье на условиях анонимности.

³ Исходя из определения сущности технологии как описания последовательности трудовых операций (Современный философский словарь / Под. общ. ред. В. Е. Кемерова. 3-е изд., испр. и доп. М.: Академический проспект, 2004 / Федяев Д. М. «Технология», с. 720).

¹ Основа (рамочная конструкция) управления (контроля) и культуры.

групп более всего выражено в мультикультурных командах. При этом мультикультурным (многонациональным) коллективам требуется большая централизация управления для обеспечения оптимальной производительности. Данное исследование не затрагивает напрямую аспекты организационной культуры, тем не менее анализ взаимосвязи мультикультурности состава команд, производительности труда и степени централизации (и формализации) управления может являться одним из подходов к изучению взаимосвязи структурно-управленческих и культурных аспектов организации.

Взаимосвязь между степенью гибкости организационной культуры и интенсивностью использования рычагов управления (levers of control) исследуется в работе [Heinickea, Guenthera, Widenerb, 2016]. Используя данные опросов 267 топ-менеджеров компаний среднего бизнеса и результаты структурного моделирования, авторы делают вывод о том, что стремление руководителей к поддержанию гибкой организационной культуры (flexible culture) приводит к необходимости опираться на такие инструменты управления, как «контроль убеждений (верований)» сотрудников (beliefs control). Причем по мере увеличения размера фирмы возрастает степень комплементарности этого механизма контроля и «граничного (рамочного) контроля» (boundary control) — способа создания среды, способствующей самостоятельности и инициативности сотрудников.

Проблема управления организационной идентичностью и организационной культурой в процессе осуществления организационных изменений рассматривается в работе [Hatch, Schultz, Skov, 2015]. Авторами статьи в период 2009–2013 гг. было проведено лонгитюдное исследование организационных изменений в компании *Carlsberg Group* (анализировались подразделения, расположенные в Дании, Великобритании, Франции, Малайзии, Гонконге, России и Норвегии). На основе результатов обработки 103 интервью с 76 сотрудниками компании авто-

ры делают вывод о сложности (complexity) и неоднозначности связей между процессами изменения организационной культуры и формирования организационной идентичности (organization's identity), что в очередной раз подтверждает перспективность разработки новых инструментов анализа взаимосвязи культурных и иных аспектов функционирования организаций.

Как показывает анализ источников, попытки ряда авторов увязать структурные и культурные аспекты, как правило, ограничиваются замечаниями о необходимости адаптации культуры при проектировании новой организационной структуры (и наоборот) или констатацией того факта, что структуру организации следует рассматривать в качестве одного из факторов ее культуры. Среди факторов анализа организационной культуры, которые с определенной долей условности можно отнести к структурно-управленческим, рассматриваются: размер предприятия, форма собственности и тип информационной системы [Макарченко, 2005a], степень централизации управления [Tröster, Mehrab, Knippenberg, 2014], характер горизонтальных связей [Скаржинская, Цуриков, 2014], технологическая концепция [Leonardi, 2011], механизмы контроля [Heinickea, Guenthera, Widenerb, 2016] и др.

Таким образом, несмотря на многолетнее пристальное внимание исследователей к проблемам организационной культуры и структурных свойств организационных систем, задача совместного изучения этих двух важнейших организационных аспектов все еще далека от окончательного решения.

Концепция и методика анализа координационно-культурного профиля организации

Постановка задачи исследования

Одним из подходов к описанию структурно-управленческих свойств организации является обоснованная Г. Минцбергом

(Н. Mintzberg) концепция *координационных механизмов* — способов, посредством которых координируется совместная деятельность сотрудников и обеспечивается интеграция подразделений [Минцберг, 2009, 2011]. В качестве удобного инструмента анализа структурно-управленческих свойств предприятия может использоваться *координационный профиль* — долевое соотношение задействованных координационных механизмов.

Организационная культура предприятия — это система общепринятых ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, которые отличают данное предприятие от других. В соответствии с методикой К. Камерона (K. Cameron) и Р. Куинна (R. Quinn), под *профилем организационной культуры* понимается долевое соотношение идеальных типов культуры, формирующее уникальный облик организационной культуры конкретного предприятия [Камерон, Куинн, 2001].

Взаимная обусловленность базовых факторов организационной культуры и структурно-управленческих свойств организации определяет ее уникальные свойства. Анализ взаимозависимости и взаимной обусловленности координационного профиля и культуры организации позволяет говорить о *координационно-культурном профиле* как интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность и взаимную актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации. В качестве инструмента оценки состояния ККП предлагается использовать так называемый *координационно-культурный мультипликатор*.

Исследование конфигураций и свойств координационно-культурного профиля позволяет обосновать его идеальные (типовые) модели, определяющие базовые свойства организаций.

Культурные аспекты организационной конфигурации

В наши дни известно множество методологических подходов к исследованию

и классификации организационных культур, позволяющих выделить устойчивые типы, иначе говоря, модели организационных культур. К наиболее известным и широко используемым методам количественной группы можно отнести следующие модели:

- Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) К. Камерона и Р. Куинна [Камерон, Куинн, 2001];
- Organizational Culture Inventory (OCI) Р. Кука (R. Cooke) и Дж. Лафферти (J. C. Lafferty) [Cooke, Lafferty, 1988];
- Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Д. Денисона (D. Denison) [Denison, Neal, 2000].

Модель Камерона и Куинна позволяет получить оценку профиля организационной культуры на основе опросника OCAI. Под профилем организационной культуры понимается долевое распределение базовых типов культуры, отражающее реальное или желаемое состояние культуры конкретной организации: клан, иерархия (бюрократия), рынок и адхократия [Камерон, Куинн, 2001].

Камерон и Куинн трактуют понятие силы организационной культуры как количество пунктов оценки, отдаваемых респондентами какому-то конкретному типу культуры. Авторы подчеркивают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий и более высокими показателями ее деятельности, требующей организационного единства и общего видения перспектив [Камерон, Куинн, 2001, с. 110–111].

Такая трактовка силы культуры, несмотря на ее очевидные достоинства, в ряде исследований может оказаться недостаточно удобной. Более информативным является расширенный подход к толкованию силы культуры, учитывающий особенности оценки респондентами как всей совокупности факторов культуры, так и каждого из них в отдельности.

Под культурной согласованностью Камерон и Куинн понимают равновесное состояние различных аспектов культуры организации, когда «в разных частях организации де-

лается акцент на одних и тех же типах культуры» [Камерон, Куинн, 2001, с. 111–112]. Признавая конструктивность такого подхода, следует принимать во внимание статистические особенности построения профилей культуры, поскольку «классический» профиль культуры представляет собой среднее значение индивидуальных оценок по числу респондентов. Следовательно, одной из характеристик, указывающих на степень согласованности мнений, может являться стандартное отклонение. Однако статистически достоверно оцененное стандартное отклонение указывает лишь на степень разброса представлений респондентов о текущем или перспективном типе культуры и может рассматриваться в качестве косвенной оценки согласованности культуры как таковой.

В качестве общей оценки силы и согласованности организационной культуры оказывается удобным использование понятия эксплицитности (имплицитности, как обратного последнему) профиля.

*Эксплицитным*⁴ — явно выраженным — будем называть профиль культуры, характеризующийся высоким значением *коэффициента гомогенности*, т.е. явной выраженностью одного из четырех базовых типов культуры в профиле. Соответственно, *имплицитным*⁵ — не выраженным — будем называть профиль с низкой гомогенностью, т.е. слабой выраженностью одного типа культуры.

Коэффициент гомогенности профиля культуры H_A демонстрирует степень неоднородности долевого распределения типов культур в профиле:

$$H_A = \max_i(A_i) - \frac{\sum_i A_i - \max_i(A_i)}{(N-1)\sum_i A_i}, \quad (1)$$

где $i = \overline{1,4}$ — номер базового типа культуры, N — количество базовых типов культуры,

⁴ Explicit (англ.) — явно выраженный, точный, не оставляющий сомнений.

⁵ Implicit (англ.) — не выраженный прямо, неявный.

$A_i = R^{-1} \sum_r A_i^{(r)}$ — усредненная оценка профиля культуры, вычисленная по результатам анкетирования R респондентов, $A_i^{(r)}$ — процентная доля i -го типа культуры в оценке r -го респондента, $\sum_i A_i^{(r)} = 100\%$.

Коэффициент гомогенности принимает значение 1,0 при стопроцентном доминировании — однородности в оценке профиля одного типа культуры и значение 0,0 при равномерном распределении (по 25%) — предельной разнородности оценок всех четырех типов.

Использование коэффициента гомогенности в качестве количественной оценки степени эксплицитности / имплицитности профиля культуры позволяет осуществлять сравнение профилей разных предприятий в ходе кроссекционных наблюдений или профилей, соответствующих различным стадиям жизненного цикла одного предприятия при проведении лонгитюдного исследования.

Другим назначением оценки степени эксплицитности / имплицитности профиля культуры является его сопоставление с соответствующей характеристикой координатного профиля — долевого соотношения способов координации совместной деятельности сотрудников. Такое сопоставление позволяет определить тип организационной конфигурации, отражающий важные свойства в контексте комплексного исследования структурно-культурных особенностей предприятия.

Как следует из определений, понятия эксплицитности / имплицитности профиля культуры не претендуют на формальную строгость. С учетом подтверждаемого практически исследованиями тезиса Камерона и Куинна о том, что организационная культура компании не совпадает с каким-то одним типом, понятия эксплицитности / имплицитности могут использоваться в качестве идеализированных (индикаторных) форм для классификации типов ор-

ганизационных конфигураций с учетом типов координационного профиля и профиля культуры.

Кроме того, расширенное толкование понятия «согласованность культуры» предполагает учет степени консолидированности мнений респондентов в отношении групп конкретных факторов культуры⁶ и каждого из них в отдельности, если последнее представляет интерес.

Структурно-управленческие аспекты организационной конфигурации

Одним из наиболее конструктивных⁷ подходов к описанию комплекса структурно-управленческих аспектов организации является предложенная Г. Минцбергом классификация координационных механизмов (*coordinating mechanisms*) — способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей [Минцберг, 2009, 2011]⁸:

- 1) взаимное согласование (регулирование) — *mutual adjustment*;
- 2) прямой контроль (надзор) — *directly supervised*;
- 3) стандартизация рабочих процессов — *standardization of work*;
- 4) стандартизация выпуска (результатов труда) — *standardization of outputs*;
- 5) стандартизация компетенций (навыков) — *standardization of skills*.

⁶ Выраженных контрольными утверждениями анкеты.

⁷ Здесь под конструктивностью понимаются рациональность и основа для использования, обусловленные, с одной стороны, адекватностью описания большинства реальных организационных ситуаций, с другой — простотой интерпретации, допускающей широкое практическое применение.

⁸ В книге [Минцберг, 2009] автор обосновывает шестой механизм координации — стандартизация норм (формирование наборов утверждений). В настоящем исследовании не будем использовать этот механизм координации, полагая, что его действие будет раскрываться посредством описания культурных аспектов организации.

Прямое соотнесение типов организационных структур с механизмами координации во многом является условным, что заставляет в практических исследованиях оперировать понятием *координационный профиль* — долевое соотношение координационных механизмов [Михненко, 2015]. Понятие «координационный профиль» указывает на то, что согласованность деятельности подразделений и сотрудников организации обеспечивается комплексным применением всех или некоторых координационных механизмов в определенном соотношении (рис. 1).

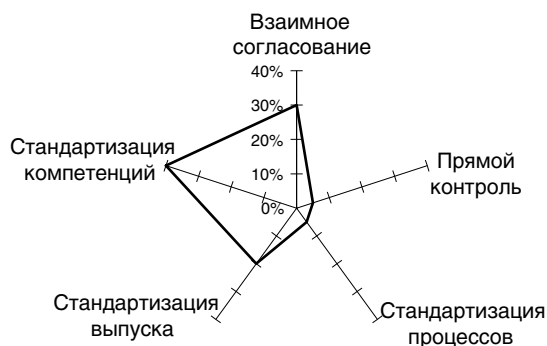


Рис. 1. Координационный профиль организации

Fig. 1. The coordination profile of organization

При этом каждый из координационных механизмов в отдельности, а также в соотношениях подгрупп имеет вполне конкретное качественное содержание по отношению к конкретной организации. Тем не менее доминирование отдельных координационных механизмов в организации во многом определяет особенности ее структуры и функционирования.

Более достоверное и объемлющее описание структурно-управленческих свойств организации возможно с применением понятия *организационная конфигурация* (*organizational archetype*) — такое обоснование структурно-функциональной определенности организационной системы, которое наряду с типом структуры учитывает координационный профиль, ключевые элементы

организации, ее цели и условия существования [Минцберг, 2011].

Координационный профиль является динамической характеристикой организационной конфигурации, учитывающей изменение соотношения координационных механизмов с течением времени в зависимости от изменения разнообразных факторов: целей организации, решений менеджмента, организационной культуры и т. п.

Примером может служить возрастание интенсивности использования координационного механизма «стандартизация рабочих процессов» в координационном профиле профессиональной организации, приводящее к пропорциональному снижению доли «стандартизации квалификации» и, как следствие, к снижению системообразующей роли операционного ядра. В реальных организациях профессионального типа степень бюрократичности организационных отношений нередко зависит от наличия развитой административной системы, обеспечивающей избыточное внутреннее регламентирование деятельности операционного ядра наряду с внешним регламентированием со стороны профессиональных сообществ и коллегиальных органов [Михненко, 2015].

Рассмотренные выше понятия гомогенности и эксплицитности / имплицитности применимы также и к координационному профилю организации. В этом случае в формуле (1) $i = 1,5$ — номер координационного механизма, N — количество анализируемых координационных механизмов, $A_i = R^{-1} \sum_r A_i^{(r)}$ — усредненная оценка координационного профиля культуры, вычисленная по результатам анкетирования R респондентов, $A_i^{(r)}$ — процентная доля i -го координационного механизма в оценке r -го респондента, $\sum_i A_i^{(r)} = 100\%$.

Коэффициент гомогенности координационного профиля принимает значение 1,0 при стопроцентном доминировании одного из координационных механизмов и значение 0,0 при равномерном распределении

(по 20%) оценок всех пяти координационных механизмов.

Высокая гомогенность координационного профиля, вызываемая существенным доминированием одного из координационных механизмов, позволяет принимать допущение об эксплицитности профиля по отношению к одному из базовых типов организационной конфигурации [Минцберг, 2009, 2011]:

- 1) Прямой контроль — Простая (Предпринимательская);
- 2) Стандартизация процессов — Бюрократическая (Механистическая);
- 3) Стандартизация квалификации — Профессиональная;
- 4) Стандартизация выпуска — Дивизиональная (Диверсифицированная);
- 5) Взаимное согласование — Адхократическая (Новаторская, Проектная).

Очевидно, гомогенность координационного профиля является не единственным параметром, определяющим тип организационной конфигурации. Совместно с ним учета требуют такие характеристики, как доминантный элемент организационной структуры (стратегическая вершина, средняя линия, операционное ядро, техноструктура, вспомогательный персонал), а также условия внешнего окружения организации: степень динамизма и неопределенности [Минцберг, 2009, 2011].

Кроме того, как показывают результаты исследований [Михненко, 2015], гипотеза Минцберга об определяющей роли доминантного координационного механизма подтверждается только в «стерильных» условиях. Тем не менее оценка организационной конфигурации по доминантному координационному механизму может использоваться в ряде задач в качестве первичного индикаторного значения.

Координационно-культурный профиль организации

Организационная культура и координационный профиль по отношению друг к дру-

гу выступают в роли модуса⁹, обуславливающего их реальные, а не декларируемые и административно установленные свойства в данной организационной конфигурации. Разумеется, попытка выявления непосредственной причинно-следственной связи между организационной культурой и организационной структурой представляется необоснованно обобщенной задачей. На взгляд автора, речь может идти о взаимовлиянии организационной культуры и координационного профиля, совместно актуализирующихся в рамках определенной организационной конфигурации и совместно ее формирующих.

К наиболее явным признакам совместной актуализации координационного профиля и культуры можно отнести, например, замещающую функцию организационной культуры, которая заключается в том, что сильная организационная культура позволяет во многом замещать формальные механизмы управления неформальными отношениями [Шейн, 2002].

Заметное влияние на организационную конфигурацию оказывают и другие функции организационной культуры, например: охранная — создание культурного барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий; интегрирующая — сплочение сотрудников, обеспечивающее усиление социальной стабильности; регулирующая — формирование и контроль форм поведения, целесообразных с точки зрения данной организации и др.

Среди координационных механизмов наиболее очевидное влияние на трансформацию организационной культуры оказывает «взаимное согласование», возрастание роли которого, с одной стороны, создает условия для реализации большинства указанных функций организационной культуры. С дру-

гой стороны, процессы развития культуры, обусловленные иными причинами, обеспечивают условия для изменения координационного профиля.

Очевидно, что механизм взаимного согласования является не единственным фактором, способствующим взаимной актуализации подсистемы «организационная культура — координационный профиль». «Стандартизация квалификации» как механизм координации, обусловленный высоким уровнем профессиональных компетенций сотрудников¹⁰, делает более органичной и безболезненной реализацию охранной и регулирующей функций, а также зачастую становится стержневым фактором интегрирующей функции организационной культуры.

Для определенного сегмента организаций те же выводы можно сделать и в отношении «стандартизации выпуска» — изначальной координации задач за счет спецификации результатов труда, оставляющей выбор рабочего процесса за исполнителем. Доминирование же «стандартизации рабочих процессов» и «прямого контроля» в определенных условиях может приводить к бюрократизации организационной культуры. Обратные процессы — влияние культурных особенностей на трансформацию координационного профиля — также могут быть очень заметными.

Таким образом, изучение особенностей конкретной организационной конфигурации как комплексного описания структурной определенности организационной системы требует глубокого и всестороннего учета синтетической взаимозависимости таких организационных факторов, как структура, координационный профиль и культура.

Анализ взаимозависимости и взаимной обусловленности координационного контура и культуры организации позволяет говорить о *координационно-культурном профи-*

⁹ Здесь: модус — это: 1) способ существования и функционирования организационной системы; 2) вид категорического силлогизма по отношению к понятиям «организационная культура» и «координационный профиль».

¹⁰ Прежде всего, в организациях профессионального типа.

ле — интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации.

В качестве наглядного инструмента оценки состояния ККП предлагается использовать так называемый *координационно-культурный мультипликатор*. Его сущность заключается в получении количественных значений, соответствующих логической функции конъюнкции («И») двух аргументов: «доля координационного механизма» и «доля типа культуры» в соответствующих профилях организации.

Числовое значение, получаемое арифметическим произведением соответствующих пар аргументов, выраженных в долях единицы, содержательно соответствует логическому выражению «Координационный механизм $\wedge$ Тип культуры», где $\wedge$ — логическая функция конъюнкции, указывающая на обоюдную истинность (TRUE) аргументов:

$$\Lambda_{n \cdot m} = (\lambda_{ij}), \lambda_{ij} = (A_i \cdot B_j) \cdot 100\%, \sum_{ij} \lambda_{ij} = 100\%,$$

где: $n = 5$ — количество анализируемых координационных механизмов; $m = 4$ — количество анализируемых типов организационной культуры; A_i — доля i -го координационного механизма в оценке усредненного координационного профиля организации; $i = [1 - \text{«Взаимное согласование»}; 2 - \text{«Прямой контроль»}; 3 - \text{«Стандартизация процессов»}; 4 - \text{«Стандартизация выпуска»};$

5 — «Стандартизация квалификации»]; B_j — доля j -го типа организационной культуры в усредненной оценке профиля культуры; $j = [1 - \text{«Клан»}; 2 - \text{«Адхократия»}; 3 - \text{«Рынок»}; 4 - \text{«Иерархия»}]$.

В результате формируется матрица — логический мультипликатор (рис. 2).

Приведенное к процентному формату значение каждой ячейки матрицы демонстрирует долю соответствующей конъюнкции «Координационный механизм $\wedge$ Тип культуры» в координационно-культурном профиле организации — комплементарные переменные.

На рисунке 2 более темная заливка ячеек матрицы указывает на доминирующие комплементарные переменные, создающие уникальный облик координационно-культурного профиля организации.

Значения каждого столбца матрицы не соответствуют долям «вклада» каждого координационного механизма в формирование того или иного типа организационной культуры: матрица указывает на долевое соотношение комплементарных переменных в структурно-культурном континууме организации, поэтому их сумма составляет 100%.

Матрица, изображенная на рис. 3, представляет собой иллюстративный пример состояния координационно-культурного профиля условной организации.

Эта матрица построена на основе результатов анализа структурно-культурных свойств организации, представленных в табл. 1, 2 и на рис. 4, 5.

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Взаимное согласование	λ_{11}	λ_{12}	λ_{13}	λ_{14}
Прямой контроль	λ_{21}	λ_{22}	λ_{23}	λ_{24}
Стандартизация процессов	λ_{31}	λ_{32}	λ_{33}	λ_{34}
Стандартизация выпуска	λ_{41}	λ_{42}	λ_{43}	λ_{44}
Стандартизация квалификации	λ_{51}	λ_{52}	λ_{53}	λ_{54}

Рис. 2. Матрица «Координационные механизмы $\wedge$ Типы культуры»

Fig. 2. The matrix “The coordination mechanisms” $\wedge$ “The types of culture”

$$\Lambda = \begin{pmatrix} 1,0 & 0,5 & 4,5 & 4,0 \\ 3,5 & 1,5 & 13,5 & 12,0 \\ 5,0 & 2,5 & 22,5 & 20,0 \\ 0,5 & 0,3 & 2,3 & 2,0 \\ 0,5 & 0,3 & 2,3 & 2,0 \end{pmatrix}$$

Рис. 3. Матрица — логический мультипликатор (пример)

Fig. 3. The matrix — logical multiplier (example)

Таблица 1. Значения координационных механизмов

Table 1. The values of coordination mechanisms

Координационные механизмы	Доля, %
Взаимное согласование	10
Прямой контроль	30
Стандартизация процессов	50
Стандартизация выпуска	5
Стандартизация квалификации	5

Таблица 2. Значения типов организационной культуры

Table 2. The values of the types of organizational culture

Типы культуры	Доля
Клан	10
Адхократия	5
Рынок	45
Иерархия	40

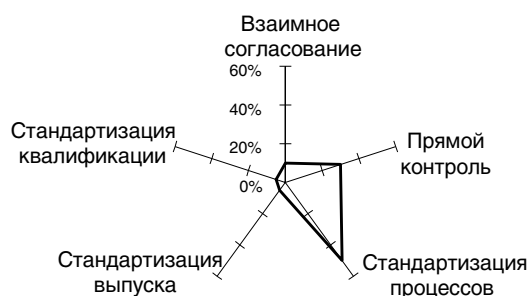


Рис. 4. Координационный профиль организации

Fig. 4. The coordination profile of the organization

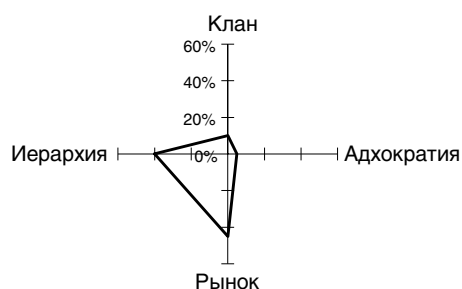


Рис. 5. Профиль культуры организации

Fig. 5. The profile of organization culture

	Клан (К)	Адхократия (А)	Рынок (Р)	Иерархия (И)
Взаимное согласование (ВС)	9,7	3,5	3,4	4,6
Прямой контроль (ПК)	7,8	2,9	2,7	3,7
Стандартизация процессов (СП)	8,3	3,0	2,9	3,9
Стандартизация выпуска (СВ)	10,3	3,7	3,6	4,9
Стандартизация квалификации (СК)	9,6	3,5	3,3	4,6

Рис. 6. Матрица исследуемого предприятия (март — апрель 2015 г.)

Fig. 6. The matrix of the studied enterprise (March-April, 2015)

Матрица (см. рис. 3) наглядно демонстрирует, что основу сформировавшегося ККП организации составляют две конъюнкции:

1) «Стандартизация процессов $\wedge$ Рынок» (22,5%);

2) «Стандартизация процессов $\wedge$ Иерархия» (20%).

Такое состояние ККП показывает, что наиболее существенным фактором формирования и поддержания доминирующей в организации *рыночно-иерархической культуры* является *стандартизация рабочих процессов*, обеспечивающая согласованность совместной деятельности работников в соответствии с инструкциями и технологическими процессами. При этом данная конъюнкция на вполне равноправной основе допускает и обратное толкование: доминирование в организационной конфигурации стандартизации рабочих процессов поддерживается наличием рыночно-иерархической культуры.

Комплементарные переменные, выраженные конъюнкциями «Прямой контроль $\wedge$ Рынок» (13,5%) и «Прямой контроль $\wedge$ Иерархия» (12%), свидетельствуют о влиянии на сформировавшийся тип культуры заметного личного участия руководителей в процессе координации деятельности, что, вероятно, снижает зависимость результатов работы исполнителей от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации и их низкой лояльностью по отношению к организации.

Наименьшее влияние на культуру организации в данном примере оказывает адхо-

кратическая составляющая, поскольку ни один из координационных механизмов¹¹ не способствует развитию этого типа организационных отношений.

На взгляд автора, вполне очевидным является и «обратное» влияние. В рассматриваемом примере можно говорить о том, что целенаправленно или спонтанно формируемая рыночно-иерархическая культура побуждает сотрудников воспринимать технологичность рабочих процессов, а также заметную степень бюрократизации в качестве разделяемых ценностей и культурных установок. В то время как возможность решения части задач на основе неформальных коммуникаций¹² не поощряется организационной культурой ввиду отсутствия мотивов, традиций, легенд, героев и т. п., побуждающих к инновационности и признанию позитивности перемен.

На рисунках 6, 7 изображены матрицы — логические мультипликаторы, характеризующие состояние координационно-культурного профиля одного из московских предприятий общественного питания, построенные в результате лонгитюдного наблюдения в течение 2015–2016 гг.

Как видно, ККП исследуемого предприятия в 2015 г. указывает на доминирование в компании клановой культуры, формируемой и поддерживаемой координационными механизмами: стандартизация выпу-

¹¹ В тех формах, в которых они реализуются в данной организации.

¹² Например, в периоды организационных изменений.

	Клан (K)	Адхократия (A)	Рынок (P)	Иерархия (И)
Взаимное согласование (BC)	6,9	2,3	3,6	4,8
Прямой контроль (ПК)	8,5	2,8	4,4	5,9
Стандартизация процессов (СП)	6,7	2,2	3,5	4,7
Стандартизация выпуска (СВ)	8,5	2,8	4,4	5,9
Стандартизация квалификации (СК)	8,8	2,9	4,5	6,1

Рис. 7. Матрица исследуемого предприятия (март-апрель 2016 г.)

Fig. 7. The matrix of the studied enterprise (March-April, 2016)

ска (10,3%), взаимное согласование (9,7%) и стандартизация квалификации (9,6%) (см. рис. 6).

В результате произошедших организационных изменений к 2016 г. при сохранении доминанты клановых конъюнкций в ККП предприятия, начинает заметно возрастать роль иерархической культуры (рис. 7).

Характер изменений наиболее наглядно передает *относительная матрица*, представляющая собой матрицу разностей значений соответствующих конъюнкций ККП 2016 и 2015 гг. (рис. 8).

Как видно, в течение года наибольшую утрату своей роли претерпела конъюнкция «Взаимное согласование $\wedge$ Клан» (–2,8%), в то время как влияние конъюнкции «Прямой контроль $\wedge$ Иерархия» возросло на 2,2%. Помимо этого можно отметить общее снижение (отрицательные значения) роли практически всех конъюнкций, формирующих кланово-адхократический тип культуры предприятия.

Эти результаты свидетельствуют о начавшейся перестройке структурно-культурных свойств исследуемой организации в направлении усиления влияния руководителя — «Прямой контроль» с одновременной формализацией организационных отношений — «Иерархия».

Таким образом, матрица-мультипликатор как инструмент анализа координационно-культурного профиля позволяет делать практические выводы о характере взаимовлияния координационного профиля и организационной культуры, недоступные при использовании традиционных методик анализа.

Идеальные модели координационно-культурного профиля

Анализ сочетания эксплицитности / имплицитности организационной конфигурации и культуры позволяет выделить четыре

	Клан (K)	Адхократия (A)	Рынок (P)	Иерархия (И)
Взаимное согласование (BC)	–2,8	–1,3	0,2	0,2
Прямой контроль (ПК)	0,7	–0,1	1,6	2,2
Стандартизация процессов (СП)	–1,6	–0,8	0,6	0,7
Стандартизация выпуска (СВ)	–1,7	–1,0	0,8	1,0
Стандартизация квалификации (СК)	–0,8	–0,6	1,2	1,5

Рис. 8. Относительная матрица исследуемого предприятия (2015–2016 гг.)

Fig. 8. The relative matrix of the studied enterprise (2015–2016 гг.)

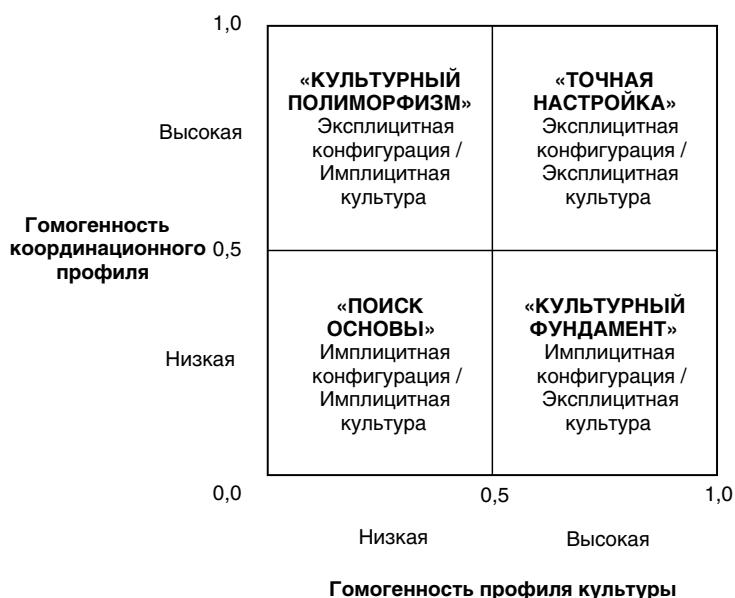


Рис. 9. Классификация координационно-культурных профилей

Fig. 9. The classification of the coordination-cultural profiles

типа идеальных моделей координационно-культурного профиля (рис. 9):

1. «Точная настройка» (эксплицитная конфигурация / эксплицитная культура).
2. «Культурный фундамент» (имплицитная конфигурация / эксплицитная культура).
3. «Культурный полиморфизм» (эксплицитная конфигурация / имплицитная культура).
4. «Поиск основы» (имплицитная конфигурация / имплицитная культура).

Под «Точной настройкой» понимается идеальная модель ККП, характеризующаяся сочетанием явно выраженного типа культуры и организационной конфигурации, соответствующей доминантному координационному механизму — матрица $\Lambda_{5 \times 4}$ вырождается в элемент $\lambda_{ij} = 100\%$. К наиболее распространенным, по наблюдениям автора, можно отнести следующие модели ККП (табл. 3).

ККП «Точная настройка» соответствует идеальному сочетанию структурно-управленческих и культурных свойств организации в рамках определенного критерия эффективности ее деятельности. К наиболее

«логичным» ККП, по-видимому, можно отнести типы¹³ 1.1, 2.4, 3.1, 4.3 и 5.2, что, однако, не упраздняет возможность существования и других типов, указанных в табл. 3.

ККП «Культурный фундамент» соответствует организациям с эксплицитным типом культуры и отсутствием явной доминанты какого-либо координационного механизма, что не позволяет отнести такую конфигурацию к одной из базовых по Минцбергу: матрица $\Lambda_{5 \times 4}$ вырождается в вектор-столбец, $\sum_{ij} \lambda_{ij} = 100\%$.

Название «Культурный фундамент» отражает тот факт, что в силу определенных обстоятельств, в том числе целенаправленных или спонтанных управленческих решений, в организации сформировался явно выраженный тип культуры, способный играть роль фундамента организационных отношений.

¹³ Первая цифра в обозначении моделей ККП указывает на тип организационной конфигурации (основного координационного механизма), вторая — на тип организационной культуры.

Таблица 3. Идеальные модели координационно-культурного профиля «Точная настройка»

Table 3. The reference models of the coordination-cultural profile “The correct setting”

Организационная конфигурация (основной координационный механизм)	Тип организационной культуры			
	1. Клан	2. Адхократия	3. Рынок	4. Иерархия
1. Простая, предпринимательская (прямой контроль)	(λ_{21})	(λ_{22})	(λ_{23})	(λ_{23})
2. Бюрократическая, механистическая (стандартизация процессов)	—	—	—	(λ_{34})
3. Профессиональная (стандартизация квалификации)	(λ_{51})	(λ_{52})	(λ_{53})	(λ_{54})
4. Дивизиональная, диверсифицированная (стандартизация выпуска)	—	—	(λ_{43})	(λ_{44})
5. Адхократическая, новаторская (взаимное согласование)	(λ_{11})	(λ_{12})	(λ_{13})	—

Таблица 4. Идеальные модели координационно-культурного профиля «Культурный фундамент»

Table 4. The reference models of the coordination-cultural profile “The cultural base”

Организационная конфигурация	Тип организационной культуры			
	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
ИмPLICITная	$\begin{pmatrix} \lambda_{11} \\ \lambda_{21} \\ \lambda_{31} \\ \lambda_{41} \\ \lambda_{51} \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} \lambda_{12} \\ \lambda_{22} \\ \lambda_{32} \\ \lambda_{42} \\ \lambda_{52} \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} \lambda_{13} \\ \lambda_{23} \\ \lambda_{33} \\ \lambda_{43} \\ \lambda_{53} \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} \lambda_{14} \\ \lambda_{24} \\ \lambda_{34} \\ \lambda_{44} \\ \lambda_{54} \end{pmatrix}$

ИмPLICITность координационного профиля может говорить либо об отсутствии понимания менеджментом доминантного способа координации, либо о рациональности применения широкого спектра координационных механизмов на данном этапе развития организации. Вторая ситуация может иметь место в период организационных изменений, когда гомогенность координационного профиля является следствием его трансформации при переходе к новому типу организационной конфигурации.

В зависимости от стратегических целей организации, условий внешнего окружения и особенностей внутренней среды культур-

ный фундамент способен стать одним из основных факторов, определяющих структуру координационного профиля и тип организационной конфигурации в целом. Иными словами, с течением времени ККП «Культурный фундамент» имеет шансы трансформироваться в один из типов ККП «Точная настройка».

При этом в ходе осуществления организационных изменений «фундаментальность» организационной культуры может играть как положительную, так и отрицательную роль. Например, сильная клановая культура, скорее всего, не будет входить в противоречия с планами трансформации

Таблица 5. Идеальные модели координационно-культурного профиля «Культурный полиморфизм»
Table 5. The reference models of the coordination-cultural profile "The cultural polymorphism"

Организационная конфигурация (основной координационный механизм)	Тип организационной культуры
	Имплиcitная
1. Простая, предпринимательская (прямой контроль)	$(\lambda_{21} \quad \lambda_{22} \quad \lambda_{23} \quad \lambda_{24})$
2. Бюрократическая, механистическая (стандартизация процессов)	$(\lambda_{31} \quad \lambda_{32} \quad \lambda_{33} \quad \lambda_{34})$
3. Профессиональная (стандартизация квалификации)	$(\lambda_{51} \quad \lambda_{52} \quad \lambda_{53} \quad \lambda_{54})$
4. Дивизиональная, диверсифицированная (стандартизация выпуска)	$(\lambda_{41} \quad \lambda_{42} \quad \lambda_{43} \quad \lambda_{44})$
5. Адхократическая, новаторская (взаимное согласование)	$(\lambda_{11} \quad \lambda_{12} \quad \lambda_{13} \quad \lambda_{14})$

простой конфигурации в профессиональную структуру, в то время как фундаментальная иерархическая культура может стать серьезным препятствием на пути формирования адхократической организационной конфигурации.

ККП «Культурный полиморфизм» напротив демонстрирует имплицитность культурного профиля при высокой эксплицитности координационного профиля по отношению к одной из базовых конфигураций: матрица $\Lambda_{5 \times 4}$ вырождается в вектор-столбец, $\sum_j \lambda_{ij} = 100\%$.

Такое состояние ККП может быть обусловлено приверженностью менеджмента к одному координационному механизму при отсутствии внимания к культурным свойствам организации. Данная ситуация может быть характерна, например, для небольшой

молодой организации, собственник которой полагается исключительно на прямой контроль. При этом в силу малого времени существования, а также отсутствия необходимых мер со стороны руководителя культура предприятия находится на стадии формирования.

ККП «Поиск основы» характерен для организаций, в которых в силу различных обстоятельств не сформирована сильная культура с явно выраженным типом, а также отсутствует представление менеджмента о необходимости рассматривать один из координационных механизмов в качестве основного, где $\sum_{ij} \lambda_{ij} = 100\%$, $\lambda_{ij} \cong 5\%$ (табл. 6).

Такая модель указывает на неопределенность организационных отношений, находящихся на стадии образования или трансформации.

Таблица 6. Идеальная модель координационно-культурного профиля «Поиск основы»
Table 6. The reference model of the coordination-cultural profile "The searching of the base"

Организационная конфигурация	Тип организационной культуры
	Имплиcitная
Имплиcitная	$\begin{pmatrix} \lambda_{11} & \lambda_{12} & \lambda_{13} & \lambda_{14} \\ \lambda_{21} & \lambda_{22} & \lambda_{23} & \lambda_{24} \\ \lambda_{31} & \lambda_{32} & \lambda_{33} & \lambda_{34} \\ \lambda_{41} & \lambda_{42} & \lambda_{43} & \lambda_{44} \\ \lambda_{51} & \lambda_{52} & \lambda_{53} & \lambda_{54} \end{pmatrix}$

Результаты исследований показывают, что структурно-культурные континуумы реальных организаций далеко не всегда соответствуют какому-то одному идеализированному типу. Прежде всего, это обусловлено тем, что организационная культура в большинстве случаев представляет собой сочетание двух, реже — трех базовых типов, что не позволяет говорить о высокой эксплицитности культурного профиля. Тем не менее возможны случаи явной выраженности одного из типов ККП.

В результате активных действий менеджмента, а также процессов самоорганизации состояние ККП с течением времени может изменяться. Целенаправленный «вывод» организации из области «Поиск основы» представляется наиболее актуальной задачей для руководителей, наблюдающих в течение длительного времени существенную неопределенность организационных отношений в своих компаниях. Очевидно, наиболее предпочтительной траекторией такого «вывода» будет T_1 (рис. 10).

Однако управление координационно-культурным профилем на этой траектории требует больших усилий, времени и мастерства менеджмента. Приемлемыми и,

по-видимому, наиболее распространенными на практике вариантами можно назвать траектории $T_2 \rightarrow T_4$ и $T_3 \rightarrow T_5$.

Траектории T_4 и T_5 демонстрируют программы развития организаций, заинтересованных в повышении потенциала эффективности их координационно-культурных профилей.

Интерес представляют траектории T_6 и T_7 , отражающие процессы целенаправленного или спонтанного изменения характера эксплицитности соответствующего контура: культуры (траектория T_6) или координации (траектория T_7). Как показывают результаты исследований реальных компаний, трансформация эксплицитно-эксплицитного ККП в подавляющем большинстве случаев сопровождается временной имплицитностью соответствующего профиля.

На взгляд автора, не следует исключать и возможность трансформации ККП в направлениях T_8 и T_9 (см. рис. 10).

Результаты эмпирического анализа предприятий

Анализ состояния ККП 17 российских микро- и малых предприятий¹⁴ (г. Москва и Московская обл.) с численностью персонала от 7 до 38 чел.¹⁵, выполняющих строительно-отделочные работы (коды ОКВЭД: 43.2, 43.3) в интересах частных заказчиков, проведенный в 2015 г., продемонстрировал распределение компаний по моделям ККП, представленное на рис. 11.

Как видно, ККП десяти из семнадцати (около 60%) проанализированных предприятий соответствуют модели «Поиск основы» (см. табл. 6). Для них характерна существенная неопределенность конъюнкции «Коорди-

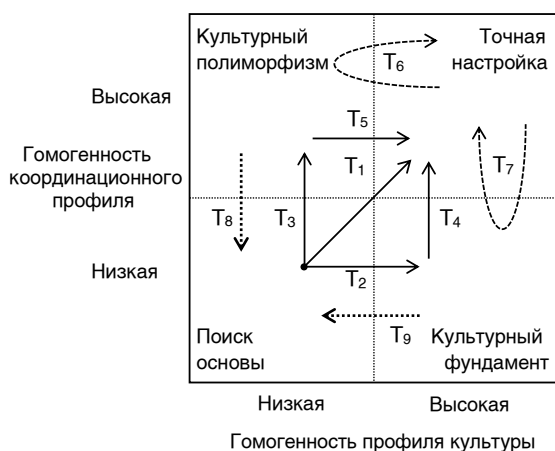


Рис. 10. Траектории изменения координационно-культурного профиля

Fig. 10. The trajectories of change of the coordination-cultural profile

¹⁴ Собственники большей части фирм предоставили возможность анкетирования без права автора раскрывать информацию о предприятиях, включая их официальные наименования, поэтому здесь все предприятия представлены на условиях анонимности.

¹⁵ Включая нештатных сотрудников, работающих на основе договора ГПХ.

национный профиль «Профиль культуры». Восемь из десяти фирм работают на рынке от одного года до трех лет, две имеют возраст более пяти лет.

Имеются основания полагать, что состояние «Поиск основы» для молодых предприятий (год-два) объясняется незавершившимся процессом формирования организационных отношений и выбором стиля руководства со стороны собственников. Руководству фирм, присутствующих на рынке более длительное время, по-видимому, имеет смысл выбрать одну из траекторий повышения определенности координационно-культурного профиля (см. рис. 10).

Структурно-культурные континуумы двух фирм (А и В) локализованы в квадранте «Культурный полиморфизм», столько же (С и D) отнесены к модели «Культурный фундамент».

«Культурный полиморфизм» фирм А и В представляет собой конъюнкцию имплицитной культуры (рис. 12) с простой конфигурацией, базирующейся на прямом контроле собственников. Обе компании относятся к микроуровню бизнеса и существуют не более трех лет.

Как очевидно из рис. 12, несмотря на достаточно низкую гомогенность профиля, культура компании А близка к кланово-адхократическому типу, однако заметное влияние рыночно-иерархических отношений не позволяет трактовать ККП этой организации в качестве «Точной настройки».

Следует предположить, что дальнейшее развитие компании не обязательно приведет к определению ее ККП именно в направлении клановой или адхократической культуры, поскольку имплицитность профиля на момент измерения может объясняться целенаправленной трансформацией в сторону рыночно-иерархической культуры (см. траекторию T_6 на рис. 10).

«Культурным фундаментом» предприятий С и D является клан, что, по всей видимости, объясняется более длительным временем существования фирм (6,5 и 8 лет, соответ-

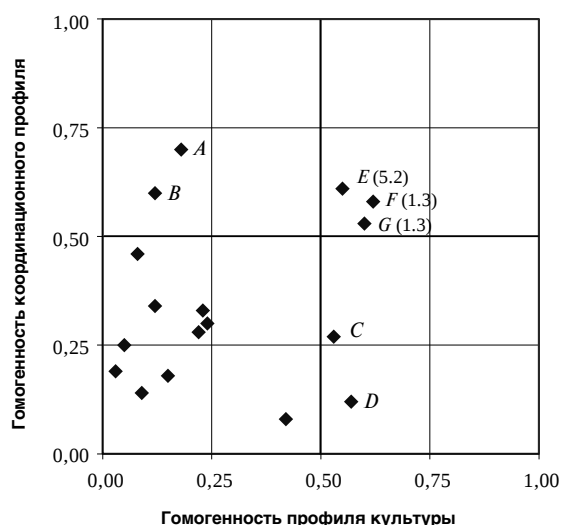


Рис. 11. Распределение компаний по типам ККП

Fig. 11. The allocation of the companies by types of coordination-cultural profile

ственно), небольшой численностью (не более 15 чел.) и высоким средним возрастом (около 45 лет) сотрудников.

Модели «Точная настройка» соответствуют структурно-культурные континуумы трех компаний, что составляет 18% от общего числа. Примечательно, что «точная настройка» двух из них (F и G) соответствует типу 1.3 (см. табл. 3) — простая конфигурация (прямой контроль) (рис. 13) и рыночный тип культуры (рис. 14).

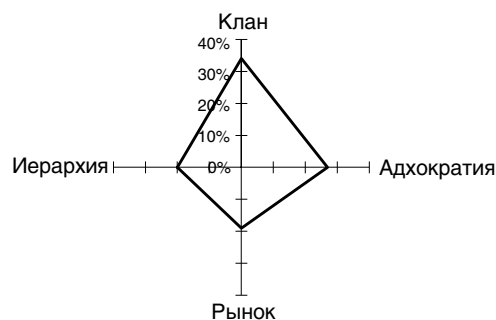


Рис. 12. Имплицитный профиль культуры фирмы А

Fig. 12. The implicit cultural profile of firm A

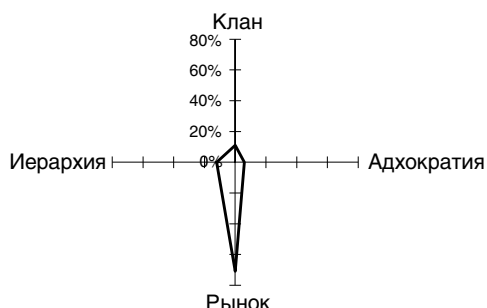


Рис. 13. Эксплицитный профиль культуры компаний *F* и *G*¹⁶

Fig. 13. The explicit cultural profile of firms *F* and *G*

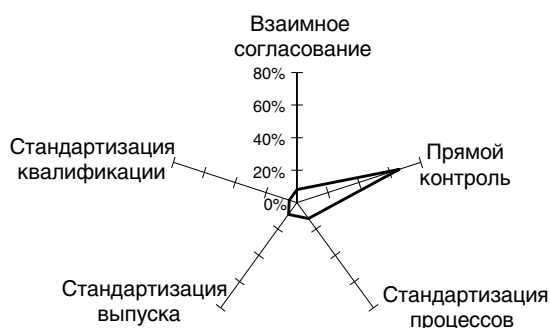


Рис. 14. Эксплицитный координационный профиль компаний *F* и *G*

Fig. 14. The explicit coordination profile of firms *F* and *G*

Для третьей фирмы (*E*) характерна конъюнкция 5.2 — адхократическая конфигурация (взаимное согласование) и адхократический тип культуры (см. табл. 3).

Рыночный характер культуры предприятий *F* и *G* (несмотря на наличие простой структуры) объясняется тем, что около 90% работников позиционируют себя в качестве универсальных мастеров. Они работают на условиях договоров ГПХ и крайне заинтересованы в получении выгодных заказов с большим объемом сложных, дорогостоящих монтажных и отделочных работ. Все это

повышает уровень внутренней конкуренции между исполнителями. Генеральный директор фирмы полагается почти исключительно на прямой контроль (коэффициент гомогенности $H_A = 0,58$), выступая в роли контролера показателей рыночной эффективности работы исполнителей.

Отличительной особенностью третьей фирмы (*E*) является ее относительно крупный размер (численность персонала — около 40 чел.) и проектная структура. Культура этого предприятия была признана адхократической ($H_A = 0,55$), поскольку, как выяснилось в ходе дополнительных интервью, сотрудники признают экономическую целесообразность проектного подхода к работе и готовы к своевременной реализации сложных заказов, требующих частого формирования разноплановых проектных команд, состоящих из специалистов с разными профессиональными компетенциями.

Таким образом, классификация организаций по типам координационно-культурных профилей позволяет осуществлять их сегментацию и выявлять общие характерные признаки.

Исследование взаимовлияния координационных механизмов и признаков организационной культуры, разумеется, не исчерпывает всю проблематику формирования и трансформации организационной конфигурации. Тем не менее применение методики комплексного анализа координационно-культурного профиля позволяет выявить важные аспекты построения и функционирования организации, не в полной мере доступные при использовании традиционных методов анализа. Предлагаемая методика может стать эффективным инструментом анализа структурно-культурных свойств рыночных организаций в период осуществления ими организационных изменений.

В ходе реализации стратегии предприятия управление координационно-культурным профилем приобретает характер обоснования, формирования и стабилизации его со-

¹⁶ Здесь и на следующем рисунке показаны профили компании *F* (с коэффициентами гомогенности 0,62; 0,58).

стояния, обеспечивающего максимальную эффективность и результативность стратегических организационных изменений.

Заключение

Представленный подход к анализу внутренней среды организаций позволяет определять базовые параметры их координационно-культурного профиля, отражающего комплементарность и взаимную актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации.

Типология ККП может стать новым инструментом комплексной оценки внутренней среды организации, повышающим объективность выводов о ее текущем состоянии и перспективах изменений в интересах повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности и конкурентоспособности.

Дальнейшее развитие предлагаемого подхода к анализу представлено следующими инструментальными методами¹⁷: оценка параметров перспективного координационного профиля; карта групп организационных факторов; методика анализа ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации в процессе организационных изменений; методика расширенного анализа организационной культуры; карта групп факторов организационной культуры; карта комплементарных переменных координационно-культурного профиля; карта индивидуальных корреляций оценок респондентов; анализ ККП на стадиях жизненного цикла организации; анализ потенциального целесоответствия ККП задачам стратегических организационных изменений и др.

Список литературы

1. Кабалина В. И., Решетникова К. В. Ценности российских менеджеров и корпоративные ценности // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 2. С. 37–66.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
3. Кракашова О. А. Экономико-математическое моделирование влияния социально-экономических процессов, связанных с формированием и развитием организационной культуры, на результаты хозяйственной деятельности предприятия: Монография. Новочеркасск: Лик, 2008. — 201 с.
4. Макаренко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Вып. 3 (№ 24). С. 53–77.
5. Макаренко М. А. Взаимодействие организационной структуры и культуры фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2005а. № 3. С. 39–62.
6. Макаренко М. А. Теория и методология формирования организационной культуры как фактора развития структуры и методов управления предприятием: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05 / Макаренко Марина Арнольдовна; Санкт-Петербург, 2005б. — 354 с.
7. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009. — 464 с.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Пер. в англ. СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
9. Михненко П. А. Методика анализа организационных конфигураций // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5 (53). С. 39–69.
10. Райченко А. В. Прикладная организация. СПб.: Питер, 2003. — 304 с.
11. Сербиновский Б. Ю., Кракашова О. А. Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию. Монография. Ростов-на Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2002. 80 с.
12. Скаржинская Е. М., Цуриков В. И. К вопросу об эффективности коллективных действий // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 87–106.
13. Чанько А. Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 29–54.
14. Чанько А. Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 1. С. 3–24.
15. Шаповалова И. С. Моделирование организационной культуры. Монография. 2010а. Белгород, ГОУ ВПО БГУ. — 228 с.
16. Шаповалова И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры. Дисс. докт. соц. наук: 22.00.08 / Белгородский государственный университет. Белгород, 2010б. — 496 с.
17. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. СПб: Питер, 2002. — 336 с.
18. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Boston, Harvard University Press, 1938. — 384 p.
19. Cooke R. A., Lafferty J. C. Organizational Culture Inventory // Group & Organization Management. 1988. № 13 (3). September. P. 245–273. URL: https://www.researchgate.net/publication/232522768_Behavioral_Norms_and_Expectations_A_Quantitative_Approach_To_the_Assessment_of_Organizational_Culture. Дата обращения: 12.08.2016.

¹⁷ Не вошедшими в данную статью.

20. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC // Ann Arbor, MI: Aviat. 2000. URL: http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/DOCS_Facilitator_Guide.pdf. Дата обращения: 28.07.2016.
21. Fey C. F., Denison, D. R. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? The William Davidson Institute At The University Of Michigan Business School, 2003. Pp. 57–66.
22. Hatch M. Jo, Schultz M., Skov A.-M. Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013 // Academy of Management Discoveries, 2015. June, 1, 1:1. Pp. 58–90.
23. Heinicke A., Guenther Th. W., Widenerb Sally K. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control // Management Accounting Research. 2016. Vol. 33. Pp. 25–41.
24. Leonardi P. M. Innovation Blindness: Culture, Frames and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts // Organization Science. 2011. №22 (2). Pp. 347–369.
25. Pacanovski M., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organization Culture // The Western Journal of Speech Communication. 1982. Vol. 46. Pp. 115–130.
26. Pfister Jan A. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From Practice to Theory (Contributions to Management Science). Springer Phisica-Verlag. Berlin Heidelberg, 2009. — 245 p.
27. Tröster Ch., Mehrab A., van Knippenberg Daan. Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2014. Vol. 124. Iss. 2. Pp. 245–255.
28. Makarchenko M. A. *Issledovanie organizatsionnoi kul'tury Sankt-Peterburgskikh predpriatii* [Research of the organizational culture of St. Petersburg enterprises]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, 2004, iss. 3, no. 24, pp. 53–77.
29. Makarchenko M. A. *Vzaimodeistvie organizatsionnoi struktury i kul'tury firmy* [Interaction of the organizational structure and culture of the firm]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, 2005. no. 3, pp. 39–62.
30. Makarchenko M. A. *Teoriia i metodologiya formirovaniia organizatsionnoi kul'tury kak faktora razvitiia struktury i metodov upravleniia predpriatiem*. Diss. dokt. ekon. nauk [Theory and methodology of the formation of organizational culture as a factor in the development of the structure and methods of enterprise management. Dr. econ. sci. diss.]. Sankt-Peterburg, 2005. 354 p.
31. Mintzberg H. Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations. McGraw-Hill. Free Press. 1989. 418 p. (Russ. ed.: *Menedzhment: priroda i struktura organizacij glazami guru*. Moscow. Eksmo, 2009. 464 p.).
32. Mintzberg H. Structure in Fives. Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, 1983. 317 p. (Russ. ed.: *Struktura v kulake: sozdanie jeffektivnoj organizacii*. Sankt-Peterburg, Piter, 2010. 512 p.).
33. Mikhnenko P. A. The procedure for the analysis of organizational configurations. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 39–69 (in Russian).
34. Rajchenko A. V. *Prikladnaja organizacija* [Applied organization]. Sankt-Peterburg, Piter, 2003. 304 p.
35. Serbinovskii B. Iu., Krakashova O. A. *Organizatsionnaia kul'tura: struktura poniatii i podkhod k izmereniiu i modelirovaniu* [Organizational culture: concept structure and approach to measurement and modeling: Monograph]. Rostov na Donu, SKNTs VSh, 2002. 80 p.
36. Skarzhinskaia E. M., Tsurikov V. I. On the effectiveness of collective action. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* — Russian Management Journal, 2014, vol. 12, no. 3. pp. 87–106 (in Russian).
37. Chanko A. D. The experience of diagnosing the organizational culture of Russian companies. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* — Russian Management Journal, 2005, vol. 3, no. 4, pp. 29–54 (in Russian).
38. Chanko A. D. Management team as a source of dynamic abilities of the firm. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* — Russian Management Journal, 2008, vol. 6, no. 1, pp. 3–24 (in Russian).
39. Shapovalova I. S. *Modelirovanie organizatsionnoi kul'tury* [Modeling organizational culture]. Belgorod, Belgorod State University, 2010. 228 p.
40. Shapovalova I. S. *Sotsiogeneticheskoe modelirovanie organizatsionnoi kul'tury*. Diss. dokt. sots. nauk [Sociogenetic modeling of organizational culture. Dr. econ. sci. diss.]. Belgorod, 2010. 496 p.
41. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd ed. Jossey-Bass. 2004. 437 p. (Russ. ed.: *Shein E. Organizatsionnaia kultura i liderstvo*. Sankt-Peterburg, Piter, 2002. 336 p.).
42. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Boston, Harvard University Press, 1938. 384 p.
43. Cooke R. A., Lafferty J. C. Organizational Culture Inventory. *Group & Organization Management*, 1988, no. 13 (3), September, pp. 245–273. Available at: https://www.researchgate.net/publication/232522768_Behavioral_Norms_and_Expectations_A_Quantitative_Approach_To_the_Assessment_of_Organizational_Culture. Дата обращения: 12.08.2016.
44. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat. 2000. Available at: <http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/up>

References

- loads/sites/59/2014/05/DOCS_Facilitator_Guide.pdf. Дата обращения: 28.07.2016.
21. Fey C. F., Denison, D. R. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? The William Davidson Institute At The University Of Michigan Business School, 2003, pp. 57–66.
 22. Hatch Mary Jo, Schultz Majken, Skov Anne-Marie. Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 2015. June, 1, 1:1, pp. 58–90.
 23. Heinicke A., Guenther Th. W., Widenerb Sally K. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 2016, vol. 33, pp. 25–41.
 24. Leonardi P. M. Innovation Blindness: Culture, Frames and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts. *Organization Science*, 2011, no. 22 (2), pp. 347–369.
 25. Pacanovski M., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organization Culture. *The Western Journal of Speech Communication*, 1982, vol. 46, pp. 115–130.
 26. Pfister Jan A. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From Practice to Theory (Contributions to Management Science). Springer Phisica-Verlag. Berlin Heidelberg, 2009. 245 p.
 27. Tröster Ch., Mehrab A., van Knippenberg Daan. Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2014, vol. 124, iss. 2, pp. 245–255.

Mikhnenko P., Moscow University of Finance and Industry «Synergy», pmihnenko@synergy.ru

Coordination-cultural profile: The concept of analysis of organizations

The article discusses the approach to the integrated analysis of structural and cultural aspects of organizations. The research demonstrates the new diagnostic tool — the matrix-multiplier coordinating-cultural profile of organization (CCP). The CCP models' typology allows revealing influence of the interdependence on the coordinating and cultural profiles to the organization's activities. The article contains the results of the real organizations' comparative analysis.

The following tasks were set: 1) identification of the peculiarities of the relationship between the structural and cultural aspects of the organizational configuration; 2) development of a methodology for analyzing the coordination and cultural profile based on the matrix of logical conjunctions of two arguments: the share of the coordination mechanism and the share of the type of culture in the relevant profiles of the organization; 3) substantiation of ideal models of coordination-cultural profile on the basis of an analysis of the combination of explicitness / implicitness of the organizational configuration and culture; 4) obtaining the results of a comparative analysis of the features of the coordination and cultural profile of seventeen Russian small business enterprises.

It is shown that the mutual influence of the organizational culture and the coordination profile generates their structural and cultural complementarity.

Keywords: organizational configuration, coordination profile, organizational culture, coordinating-cultural profile, analysis.

For citation:

Mikhnenko P. Coordination-cultural profile: The concept of analysis of organizations. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 80–102 (in Russian, abstr. in English).

Палей Т. Ф., канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой общего менеджмента, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Институт управления, экономики и финансов, г. Казань, kmen555@gmail.com

Инфраструктурные и институциональные инструменты политики повышения национальной конкурентоспособности

В статье на основе анализа эволюции промышленной политики европейских стран и России доказана целесообразность перехода от структурного ее характера к содействию росту конкурентоспособности национальных компаний посредством институциональных и инфраструктурных механизмов. Установлена возможность реализации Россией модели догоняюще-прорывного экономического роста на основе группировки стран мира по роли интенсификации (роста эффективности использования ресурсов) в генерации роста валового внутреннего продукта (ВВП). Определено, что для реализации вышеописанной модели роста необходимо создать благоприятные институционально-инфраструктурные условия инвестиционной деятельности. На основе оценки влияния инфраструктурных и институциональных факторов на глобальную конкурентоспособность показано, что совокупное воздействие инфраструктуры и институтов в два раза превышает влияние остальных факторов. В рамках системной парадигмы производственная инфраструктура представлена как многоаспектная экономическая система, и сформулированы основные институционально-инфраструктурные инструменты повышения национальной конкурентоспособности.

Ключевые слова: национальная конкурентоспособность, инфраструктура, институты, характер экономического роста, институциональные инструменты, совокупная производительность факторов, промышленная политика.

Введение

В настоящее время экономическая среда предъявляет качественно новые требования к характеру ее промышленного сектора. Информатизация экономики, необходимость принятия решений в условиях динамичных изменений и неопределенности, процессы глобализации и интеллектуализации экономики — все это качественно меняет структуру промышленности, условия ее конкурентоспособности. Одним из основных инструментов, с помощью которого развитые страны решают проблемы развития национальной промышленности, является промышленная политика. В российской науке до сих пор не пришли к единому мнению в отношении

сущности этого понятия, поскольку содержание и инструменты промышленной политики меняются параллельно с происходящими в мировой экономике изменениями, этим обусловлена актуальность темы. В работе поставлены следующие задачи: определить сущность промышленной политики и ее релевантные современным реалиям задачи; исследовать модели экономического роста в странах мира и определить стратегию для России; выявить факторы, являющиеся ключевыми для повышения национальной конкурентоспособности; выделить инструменты промышленной политики, направленные на повышение эффективности использования ключевых факторов роста с целью роста национальной конкурентоспособности.

Роль промышленной политики в повышении национальной конкурентоспособности

Эволюция представлений об объекте, субъекте и целях промышленной политики представлена в табл. 1.

повышать конкурентоспособность как отдельных отраслей, так и национальной экономики. Но инструменты, используемые при проведении этих двух направлений промышленной политики, существенно отличаются и зачастую являются противоположными

Таблица 1. Эволюция представлений о промышленной политике*

Table 1. The evolution of views on industrial policy

Цель	Корректировка государством инвестиционных процессов в экономике	Протекционистская политика; полномасштабное государственное регулирование	Повышение национальной конкурентоспособности
Объект	Предприятия промышленного сектора экономики [Guttman, 1956]	Различные сектора, включая сектор услуг	Производитель товаров и услуг [Guttman, 1956]
Субъект	Государство	Государство и частный сектор	Институты ¹

Источник: составлено автором.

* Доклад о промышленной политике Российской Федерации, 2006 г. URL: <http://www.prompolit.ru/>.

Изучение эволюции промышленной политики европейских стран и России доказало целесообразность перехода от структурного ее характера к содействию росту конкурентоспособности национальных компаний посредством институциональных, инфраструктурных механизмов на основе «мягкой» модели содействия национальной конкурентоспособности, ориентированной на создание условий для ведения бизнеса, включающей совершенствование инфраструктуры, поощряющей развитие технологической базы и модернизации при необходимости соблюдения сопряжения среднесрочных и перспективных целей экономического развития с реальными социальными, финансовыми, а также институциональными и инфраструктурными ограничениями.

Немецкий эксперт Б. Гален считал, что промышленная политика есть синоним «секторальной структурной политики» [Gahlen, 1981], другими словами, использование методов структурной политики применительно к различным секторам, включая сектор услуг. Важно акцентировать внимание на том, что секторальная политика, как и политика содействия конкуренции, призвана

по содержанию. Среди прочего секторальная политика имеет селективный характер и нередко выполняет протекционистские функции. А политика конкуренции направлена на создание общих и равных условий для всех экономических субъектов, содействует их входу на рынок и таким образом поддерживает открытость рынков и обеспечивает развитие экономики в целом.

Нельзя не обозначить концептуальную сущность целей промышленной политики. В отечественной экономике промышленная политика часто трактуется как государственная политика в области промышленности¹, «государственная поддержка промышленности» [Райзберг, 2008], «политика промышленного развития» [Потапова, Толкачев, 2006]. Такие определения предполагают реализацию определенного набора мер и действий для ответа на проблемы реального состояния промышленности в конкретный момент и на конкретной территории, т. е. действия, носящие реактивный характер. Меры, направленные на сти-

¹ Федеральный закон от 03.07.2016 г. №365-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».

мулирование роста промышленности в целом, должны носить проактивный, стратегический, мультипликативный и системный характер.

Можно, пожалуй, отдать предпочтение наиболее широкому определению промышленной политики, предложенному профессором Р. Б. Карсоном: «Промышленная политика — это последовательная организация работы институтов государственного и частного секторов в том, что касается принятия решений в области производства и инвестирования, развития инфраструктуры и человеческого капитала, а также условий внешней торговли в целях количественного, качественного и структурного стимулирования отечественного производства» [Карсон, 1993]. Автор еще добавила бы «**проактивного** принятия решений», и в конце — «...товаров и услуг с высокой долей добавленной стоимости и повышения национальной конкурентоспособности».

В перечень основных трендов промышленной политики на основании исследования опыта зарубежных стран автор также включила: повышение эффективности распоряжения оборонно-промышленным потенциалом страны с целью извлечения наибольшей выгоды от сокращения военных расходов, усиление протекционизма, реализация политики региональной кластеризации и политики по улучшению привлекательности территорий, поддержка программ государственно-частного партнерства, большее внимание экологической составляющей развития, инфраструктурному менеджменту.

Исследование конкурентных возможностей через соотношение роста TFP и роста ВВП по странам мира

Ошибочно заявление о том, что большая часть изменения валового выпуска может быть объяснена ростом капитала и трудовых затрат, как показывают исследования многих ученых, основным драйвером роста

является оставшаяся необъяснимая часть вклада совокупной факторной производительности, куда входят инфраструктура страны, технический прогресс, модернизация и т.д.

М. Портер, ведущий авторитет в области теории конкуренции, утверждает, что «в условиях глобальной конкуренции традиционные преимущества, связанные с такими показателями, как расходы на рабочую силу, капитальные издержки, сырье, легко теряются. Сегодняшние конкурентные преимущества — знание и умение — определяются местными учреждениями и ценностями, поставщиками и клиентами. Способность конкурировать в глобальном масштабе вырастает из преимуществ, выработанных на местах с помощью инфраструктуры» [Porter, 1990].

Знания, умения, инфраструктура, иначе говоря, воздействие научно-технического прогресса, инфраструктурное, институциональное влияние на экономический рост, входят в понятие *совокупной производительности факторов* (Total factor productivity — TFP), являющейся одним из компонентов производственной функции.

Таким образом, чтобы определить влияние развития инфраструктуры и институтов на развитие стран, региона и его корпораций, необходимо рассчитать оставшуюся часть влияния, которая не может быть объяснима капитальными или трудовыми затратами, а затем провести детальные исследования этой оставшейся части.

Изменение соотношения *рост совокупной производительности факторов / рост ВВП* в динамике, представленное на рис. 1, демонстрирует разную роль интенсификации (роста эффективности использования ресурсов) в генерации роста ВВП.

Судя по позиции на рис. 1, Россия имеет все возможности для реализации модели догоняюще-прорывного экономического роста, поскольку располагает факторами, отсутствовавшими в других развивающихся странах к моменту их экономического подъема. Это высокообразованное российское

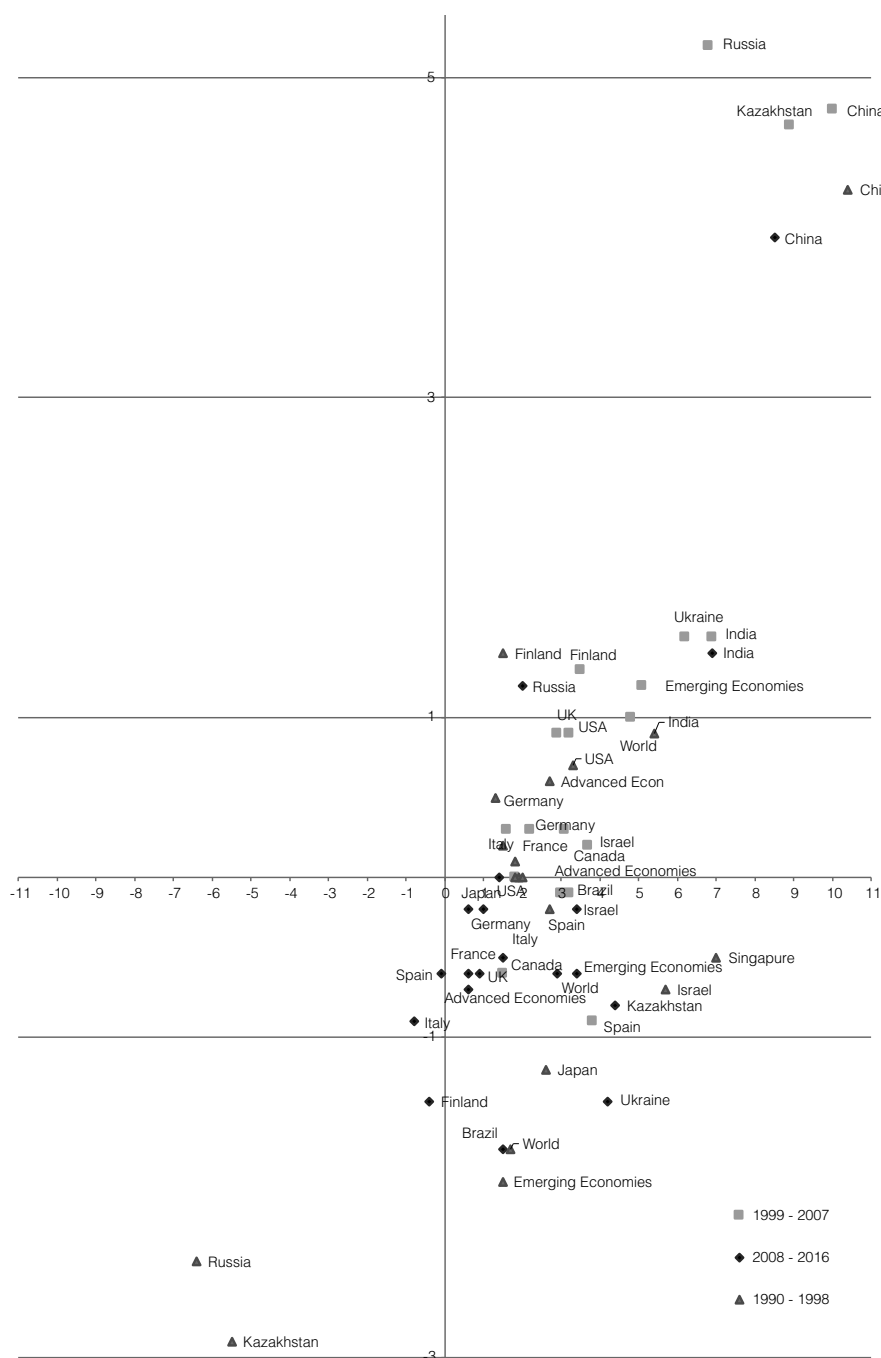


Рис. 1. Отношение роста совокупной производительности факторов к росту ВВП в динамике

Fig. 1. The ratio of Total productivity factors (TFP) growth to GDP growth in the dynamics

Источник: составлено автором по материалам: The Conference Board Total Economy Database, originally developed at the University of Groningen in the Netherlands and transferred to The Conference Board in New York.
URL: <http://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=IPM-19-vanark.pdf&type=subsite>.

Таблица 2. Матрица соотношения роста TFP и ВВП (составлено автором)

Table 2. The matrix of TFP and GDP growth interrelation

		Рост TFP	
		увеличение	снижение
Рост ВВП	увеличение	Мир Развивающиеся страны Россия, Индия, Китай	Бразилия Казахстан
		Догоняющий рост (заимствование эффективных технологий)	Ресурсоемкая экономика
		Неоправданность оптимистичных ожиданий относительно роста	«Инновационная пауза»* в устойчивом росте
	снижение	Испания Италия Финляндия	Развитые страны Канада, Франция, США Великобритания

Источник: составлено автором.

* Существенное сокращение притока технологических инноваций и чрезмерно оптимистические ожидания, порожденные длительным предшествующим периодом быстрого роста.

население, развитая система фундаментальных исследований.

Проанализировав соотношения роста TFP и ВВП по странам, разделили их на четыре группы и охарактеризуем тип экономического роста в каждой группе.

Судя по рис. 1 и табл. 2, в развитых странах наблюдается инновационная пауза, возникшая вследствие того, что интенсивность потока вторичных («улучшающих» — по Меншу [Mensch, 1979]) инноваций, порожденных текущими базисными инновациями, существенно снизилась [Полтерович, 2009], а новая базисная инновация еще не созрела. Инновационная пауза предоставляет России новые возможности для уменьшения отставания от развитых стран и повышения национальной конкурентоспособности, поскольку Запад вынужден искать новые технологии, а развивающиеся страны могут использовать его прошлые достижения.

Для реализации вышеописанной модели роста необходимо создать благоприятные институционально-инфраструктурные условия инвестиционной деятельности для

увеличения, по выражению В. М. Полтеровича, «абсорбционной способности страны и создания системы разработки и реализации широкомасштабных проектов модернизации».

Оценка влияния инфраструктурных и институциональных факторов на глобальную конкурентоспособность

В контексте вышесказанного автор посчитала целесообразным исследовать влияние инфраструктурных и институциональных факторов на глобальную конкурентоспособность. Был применен регрессионный анализ для оценки условного математического ожидания зависимой переменной Y — индекса глобальной конкурентоспособности GCI^2 , при заданном наборе значений объясняющих переменных x — факторов, оце-

² Индекс глобальной конкурентоспособности / The Global Competitiveness Index. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>.

ниваемых при расчете *GCI* (институты, инфраструктура, макроэкономическая среда, здравоохранение и начальное образование, высшее образование и профессиональная подготовка, эффективность товарных рынков, эффективность рынка труда, развитие финансового рынка, технологическая готовность, размер рынка) и изучения формы этих отношений. Использовались данные по 138 странам из Доклада о глобальной конкурентоспособности — 2016 на Всемирном экономическом форуме. При проверке статистической значимости коэффициентов регрессии нулевая гипотеза была отклонена по двум факторам — высшее образование и профессиональная подготовка, а также эффективность товарных рынков, остальные факторы оказались статистически значимыми и были включены в регрессионное уравнение.

Как результат функция регрессии влияния экономических факторов на глобальную конкурентоспособность Y имеет вид (1) с заданной надежностью (доверительной вероятностью) $R^2 = 98\%$.

$$Y = 0,2x_1 + 0,06x_2 + 0,1x_3 + 0,14x_4 + 0,1x_5 + 0,08x_6 + 0,1x_7 + 0,13x_8 + 0,216 \quad (1),$$

где x_1 — институты, x_2 — инфраструктура, x_3 — макроэкономическая среда, x_4 — здравоохранение и начальное образование, x_5 — эффективность рынка труда, x_6 — развитие финансового рынка, x_7 — технологическая готовность, x_8 — размер рынка.

Очевидно, что инфраструктура оказывает значимое влияние на уровень глобальной конкурентоспособности, хотя согласно модели основными проблемами, препятствующими развитию национальной конкурентоспособности, остаются вопросы институционального характера. Невысокий уровень институционального развития делает инвестиции высоко рисковыми, а следовательно, неэффективными. В следующем разделе систематизируем основные институциональные инструменты повышения национальной конкурентоспособности.

Система инфраструктурных и институциональных инструментов политики повышения национальной конкурентоспособности

Согласно обобщенной системной парадигме Г. Б. Клейнер выделил четыре вида систем. «Под системами понимаются некоторые относительно устойчивые образования, обладающие внутренним многообразием и внешней целостностью, что позволяет говорить об их наблюдаемости... Под экономическими системами понимаются те системы, которые участвуют в четырех известных общеэкономических процессах: производство, потребление, распределение и обмен» [Клейнер, 2012].

Согласно [Клейнер, 2007] совокупность экономических систем делится на объекты, проекты, процессы и среды. Эта классификация основывается на принадлежности системы к тому или иному классу в зависимости от ограниченности или неограниченности локализации системы в пространстве и времени. Так, объекты ограничены в пространстве и не ограничены во времени, проекты ограничены во времени и в пространстве, среды не ограничены ни во времени, ни в пространстве, процессы ограничены во времени и не ограничены в пространстве.

Автор согласна с Г. Б. Клейнером в том, что удовлетворительно решить проблемы повышения конкурентоспособности отечественной экономики в условиях глобализации и инноватизации невозможно на базе «атомизированного», сепаратного, подхода, при котором экономика представляется как совокупность автономных агентов либо на базе регионального подхода, в котором объектом управления является территориально-производственный комплекс, либо на базе отраслевого подхода, где объект управления — отрасль.

Рассмотрим инфраструктуру в ракурсе системного подхода (табл. 3).

Наличие черт всех четырех видов экономических систем определяет и специфику

Таблица 3. Производственная инфраструктура как многоаспектная экономическая система

Table 3. Production infrastructure as a multifaceted economic system

Территориально ограниченное сооружение, существующее априорно не ограниченное время, что усложняет оценку эффективности инвестиций и систему управления объектом	Объект	Среда	Слабоструктурированное более или менее однородное пространство, рассматриваемое как средство коммуникаций и обуславливающее повышение капитализации и инвестиционной привлекательности территорий. Средовые характеристики инфраструктуры выражаются в том, что инвестирование в инфраструктуру в одном регионе влияет позитивно или негативно на экономику другого региона
Производственная инфраструктура — многофункциональная и многоаспектная экономическая система, обладающая свойствами всех четырех видов систем			
Строительство инфраструктурного сооружения. Проблемой является выбор источника финансирования, особенностью — долгосрочный и дискретный характер (т. е. мост, построенный на 80%, нельзя эксплуатировать)	Проект	Процесс	Функционирование инфраструктурного сооружения с обеспечением синергетического эффекта, выражающегося в развитии прилегающей к нему территории

Источник: составлено автором.

институционально-инфраструктурных инструментов политики повышения конкурентоспособности национальной экономики.

В контексте инфраструктуры как среды реализуется институциональная функция коррекции параметров ее развития. С точки зрения инфраструктуры как объекта институциональные инструменты выполняют воспроизводственную функцию в целях лучшего удовлетворения потребностей экономики. С позиции инфраструктурных процессов осуществляется функция создания и диффузии эффективных форм экономического поведения. В приложении к инфраструктуре как проекту применимы инновационные функции институциональных инструментов, направленные на модернизацию и интенсификацию. Рассмотрим их последовательно.

Повышения эффективности эксплуатации инфраструктуры как среды бизнеса можно добиться путем применения инструментов управления спросом. Введение системы ценообразования в условиях перегруженности инфраструктурных объектов рассматривается в качестве наиболее эффек-

тивной меры, способствующей сокращению дефицита и исключающей необходимость введения дополнительных мощностей, особенно в развитых странах, она может быть сопряжена с информационно-техническими системными решениями для достижения большей выгоды. Мировая практика демонстрирует три важнейших фактора эффективного применения мер управления спросом на услуги инфраструктуры:

- просвещение и консультации: объясняется целесообразность введения мер регулирования, система регулирования вводится сначала в тестовом режиме и демонстрируется эффект;
- эффективное правоприменение. В Лондоне на въезде в город установлены камеры, считывающие номерные знаки с более чем 90-процентной точностью, что обеспечивает эффективность системы ценообразования в условиях перегруженности дороги³. В Пномпене (Камбоджа) потери при переда-

³ Transport for London. URL: www.roadtraffic-technology.com/projects/congestion/.

че и распределении воды упали на 92% после введения автоматизированного биллинга и исполнения решений о штрафах за незаконные присоединения [Duenas, Chan, 2006];

- решение проблем в области доступности и справедливости. Эти проблемы зачастую составляют основу противодействия введению мер управления спросом и могут быть устранены путем предоставления альтернатив тем, кто не согласен платить. В Осло, например, более 20% доходов от управления спросом направляется непосредственно на развитие общественного транспорта [Fortun, Furuseth, 2007].

Если рассматривать инфраструктуру как объект, то с целью повышения национальной конкурентоспособности следует говорить о наличии значительного нереализованного потенциала экономии от оптимизации операционных, а также капитальных расходов на обслуживание инфраструктурных объектов. По всему миру недостаток инвестиций в обслуживание приводит к ухудшению состояния фондов и более высоким долгосрочным издержкам. Например, подсчитано, что расходы на содержание дорог в Африке в размере 12 млрд долл. в 1990-е гг. могли бы сэкономить 45 млрд руб. затрат на реконструкцию⁴. Повысить эффективность обслуживания инфраструктуры позволяет внедрение практики мониторинга и прогнозирования ее эксплуатации, моделирования износа инфраструктурных объектов для формирования инвестиционной программы их восстановления. Дания сократила расходы на содержание автомобильных и железных дорог на 10–20% с помощью подхода Совокупная стоимость владения (total cost of ownership — TCO), который на основе анализа взаимосвязи между техническим состоянием активов и затратами на техобслуживание позволяет определить «оптимальное» состояние активов, что сводит к минимуму уровень долгосрочных затрат (рис. 2).

⁴ African Development Bank Group. URL: www.infrastructureafrica.org/aicd/sectors/air-transport.

Во многих развитых странах существуют стимулы к введению собственниками и управляющими инфраструктурных активов более сложных систем и процедур управления. В Канаде, например, руководство городов Гамильтон и Онтарио контролируют уровни обслуживания, тренды жизненного цикла и модели износа, чтобы запланировать и разработать интегрированные трех-, пятилетние бюджеты, 20-летний капитальный бюджет и 100-летний финансовый прогноз капиталовложений в инфраструктуру [Baldwin, Dixon, 2008].

Наряду со значительным финансовым выигрышем для владельца инфраструктуры оптимизация ее эксплуатации может привести к гораздо большему эффекту: от избегания техногенных катастроф (разрушение плотин, мостов, размытие дорог) до экономических выгод.

При принятии правительством решений о процессе инвестирования в инфраструктуру не следует фокусироваться только на создании новой инфраструктуры. Вместо этого следует обратить внимание на базовую потребность и найти самые эффективные способы ее удовлетворения. Швеция институционализировала этот принцип правилом четырех шагов для транспортных инвестиций. Первый шаг — рассмотрение мер, которые могут влиять на потребность и выбор способов перемещения. Второй шаг — внедрение мер, приводящих к более эффективному использованию существующей инфраструктуры. Третий шаг — решение о необходимости инвестиции в модернизацию. Четвертый шаг — только если первые три не удовлетворяют потребность в инфраструктуре, рассмотрение новых инвестиций или крупномасштабного строительства.

Когда речь идет об инфраструктурном проекте, подразумеваем повышение эффективности строительства инфраструктурного сооружения. Резюмируя результаты авторских исследований зарубежного опыта инфраструктурного менеджмента, представим систему рычагов сокращения

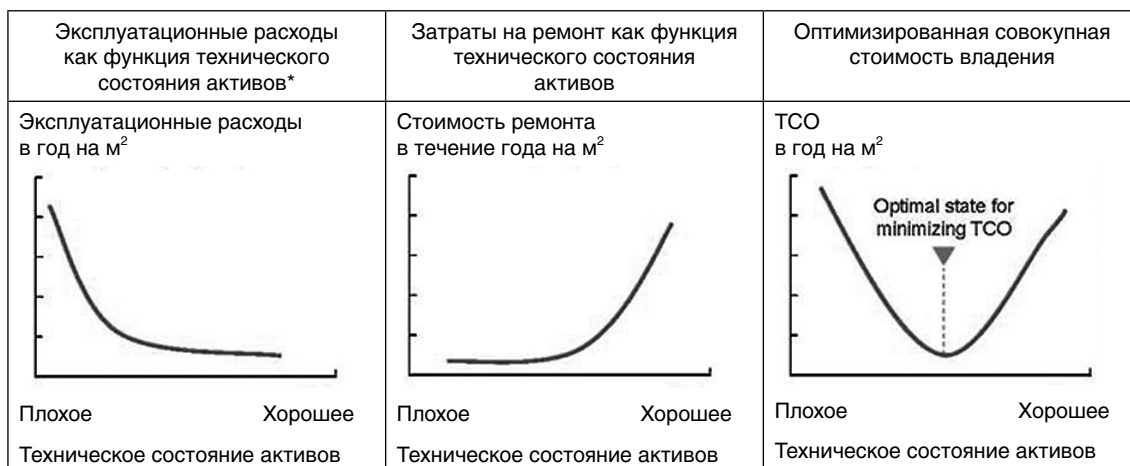


Рис. 2. Механизм применения оптимизированной совокупной стоимости владения

Fig. 2. The mechanism of an optimized total cost of ownership application

Источник: McKinsey operation practice, McKinsey Global institute analysis.

* Например, затраты на соблюдение таких показателей, как уровень шума, ограничение скоростного режима, экологичность зависят от технического состояния актива.

затрат на разработку, снабжение, строительство и обслуживание инфраструктуры. Она включает в себя:

- на стадии выбора — прозрачность и понятные критерии;
- на стадии разработки (согласования), снабжения и строительства — упрощение административных процедур, мониторинг реализации, стимулирование применения бережливого производства, стандартизацию;
- на стадии планирования — координированное управление инфраструктурой, прогнозирование и моделирование износа, учет интересов стейкхолдеров;
- на стадии использования инфраструктуры — интенсификация посредством управления спросом, учета, интеллектуализации сетей и систем, сокращения потерь, участия общества в принятии решений, связанных с обслуживанием и строительством инфраструктурных объектов.

Заключение

В ходе исследований автором установлено, что для повышения национальной конкурентоспособности необходимо соблюдение

следующих условий:

- мягкая структурная политика, создающая институциональные условия для развития через обеспечение инфраструктурой;
- макроэкономический климат и институциональные условия, способствующие эффективному распределению инвестиционных ресурсов;
- наличие стимулов к интенсификации использования инфраструктуры, применению инноваций.

Инновационная пауза предоставляет России новые возможности для уменьшения отставания от развитых стран, поскольку Запад вынужден искать новые технологии, а развивающиеся страны могут использовать его прошлые достижения. Для реализации вышеописанной модели роста необходимо создать благоприятные институционально-инфраструктурные условия для увеличения «абсорбционной способности» страны и создания системы разработки и реализации широкомасштабных проектов модернизации. Инфраструктура влияет на уровень глобальной конкуренто-

способности, хотя согласно модели основными проблемами, препятствующими развитию национальной конкурентоспособности, остаются вопросы институционального характера. Невысокий уровень институционального развития делает инвестиции высокорисковыми, а следовательно, неэффективными. Наличие черт всех четырех видов экономических систем: среды, процесса, объекта и проекта — определяет и специфику институционально-инфраструктурных инструментов политики повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Эффективное управление инфраструктурой подразумевает объединение усилий различных органов и организаций, охватывающих различные объекты инфраструктуры: автомобильные дороги, железные дороги, порты, энергетику и водоснабжение. Все эти организации должны иметь общее понимание социально-экономических целей правительства и граждан в отношении инфраструктуры. Эти цели должны обуславливать действия, приводимые в исполнение в соответствии с формальными механизмами, включая направленные на эффективное взаимодействие организаций в целях повышения национальной конкурентоспособности.

Список литературы

- Карсон Р. Б. Что знают экономисты. Основы экономической политики на 1990-е годы и в перспективе: пер. с англ. М.: СП «Квадрат», 1993. — 320 с.
- Клейнер Г. Б. Системная парадигма и экономическая политика // *Общественные науки и современность*. 2007. №2, 3.
- Клейнер Г. Б. Системная организация экономики и проблемы развития предприятий. Пленарные доклады Тринадцатого всероссийского симпозиума. М.: ЦЭМИ РАН, 2012.
- Полтерович В. М. Механизм глобального экономического кризиса и проблемы технологической модернизации, 2009. URL: <http://www.econorus.org/sub.phtml?id=21>.
- Потапова Е. Н., Толкачев С. А. Промышленная политика и государственное регулирование экономики (Современные аспекты российской практики). М., 2006. URL: http://kapital-rus.ru/articles/article/promyshlennaya_politika_i_gosudarstvennoe_regulirovanie_ekonomiki/.
- Райзберг Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами. М.: ИНФРА-М, 2008. — 384 с.
- Baldwin J. R., Dixon J. Infrastructure Capital: What is it? Where is it? How much of it is there? // *Canadian Productivity Review*. 2008. № 16.
- Duenas M. C., Chan E. S. Pulling the plug on nonrevenue water / Knowledge Management Office, Asian Development Bank, 2006. URL: www.adb.org/water/champions/chan.asp.
- Fortun A., Furuseth E. Road tolling in Norway — a brief introduction / Norwegian Public Roads Administration, January, 2007. URL: http://gi.umn.edu/centers/slp/transportation/congestion_pricing/pdf/Norway_Cordon_Charging_Jan07.pdf.
- Gahlen B. Strukturpolitik und Soziale Marktwirtschaft // Issing, O. (Hrsg.) *Zukunftsprobleme der sozialen Marktwirtschaft*, Berlin, 1981. P. 853–871.
- Guttman V. Industriepolitik I (Theorie) // Bekerath, E. v. et al. (Hrsg.) *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 5, Stuttgart u. a. O., 1956. P. 272–276.
- Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen überwinden die Depression. Frankfurt a. M., 1975. Englische Ausgabe (in USA): *Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression*. Cambridge, Massachusetts, 1979.
- Nexant Sari. Energy, Economic impact of poor power quality on industry: Nepal // United States Agency for International Development (USAID), October, 2003.
- Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. — 861 p.

References

- Carson R. B. What economists? An economic policy primer for the 1990s and beyond. Moscow, SP «Kvadrat», 1993. 320 p.
- Kleiner G. B. System paradigm and economic policy. *Social Sciences and modernity*, 2007, no. 2, 3 (in Russian).
- Kleiner G. B. *Sistemnaya organizatsiya ekonomiki i problemy razvitiya predpriyatii. Plenarnye doklady Trinadtsatogo vserossiiskogo simpoziuma* [The systematic organization of the economy and problems of enterprises development. Plenary papers of the Thirteenth all-Russian Symposium]. Moscow, TsEMI RAN, 2012.
- Polterovich V. M. *Mekhanizm global'nogo ekonomicheskogo krizisa i problemy tekhnologicheskoi modernizatsii* [The mechanism of the global economic crisis and the challenge of technological upgrading]. 2009. Available at: <http://www.econorus.org/sub.phtml?id=21>.
- Potapova E. N., Tolkachev S. A. *Promyshlennaya politika i gosudarstvennoe regulirovanie ekonomiki (Sovremennye aspekty rossiiskoi praktiki)* [Industrial policy and state regulation of the economy (Modern aspects of Russian practice)]. Moscow, 2006. Available at: http://kapital-rus.ru/articles/article/promyshlennaya_politika_i_gosudarstvennoe_regulirovanie_ekonomiki/.
- Raizberg B. A. *Gosudarstvennoe upravlenie ekonomicheskimi i sotsial'nymi protsessami* [Public administration by economic and social processes]. Moscow, INFRA-M, 2008. 384 p.
- Baldwin J. R., Dixon J. Infrastructure Capital: What is it? Where is it? How much of it is there? // *Canadian Productivity Review*, 2008, no. 16.

8. Duenas M. C., Chan E. S. Pulling the plug on nonrevenue water / Knowledge Management Office, Asian Development Bank, 2006. Available at: www.adb.org/water/champions/chan.asp.
9. Fortun A., Furuseth E. Road tolling in Norway — a brief introduction / Norwegian Public Roads Administration, January 2007. Available at: http://lgi.umn.edu/centers/slp/transportation/congestion_pricing/pdf/Norway_Cordon_Charging_Jan07.pdf.
10. Gahlen B. Strukturpolitik und Soziale Marktwirtschaft // Issing, O. (Hrsg.) Zukunftsprobleme der sozialen Marktwirtschaft, Berlin, 1981, pp. 853–871.
11. Guttman V. Industriepolitik I (Theorie) // Bekerath, E. v. et al. (Hrsg.) Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 5, Stuttgart u. a. O., 1956, pp. 272–276.
12. Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen überwinden die Depression. Frankfurt a. M., 1975. Englische Ausgabe (in USA): Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression. Cambridge, Massachusetts, 1979.
13. Nexant Sari Energy, Economic impact of poor power quality on industry: Nepal // United States Agency for International Development (USAID), October 2003.
14. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations). New York, Free Press, 1990. 861 p.

T. Palei, General management Department, Kazan (Volga region) Federal University, Institute of management, economics and finance, Kazan, kmen555@gmail.com

Infrastructural and institutional instruments of increasing in national competitiveness policy

The economic environment imposes qualitatively new requirements to character of its industrial sector nowadays. Informatization of economy, need of decision-making in the conditions of dynamic changes and uncertainty, processes of globalization and intellectualization of economy — all this qualitatively changes structure of the industry, a condition of its competitiveness. The following tasks are set in the paper: to define an entity of an industrial policy and its relevant to the modern realities objectives; to study models of economic growth in the countries of the world and to define strategy for Russia; to reveal factors which are key for increase in national competitiveness; to formulate the tools of an industrial policy directed to increase in efficiency of use of key factors of economic growth and national competitiveness. In the article on the basis of the analysis of industrial policy evolution in European countries and Russia the expediency of transition from her structural character to promote the growth of competitiveness of the national companies by means of institutional and infrastructure mechanisms is proved. The possibility of Russia's implementation of the catching up-breakthrough model of economic growth on the basis of grouping of countries on the role of intensification (growth in resource efficiency) in generating growth of gross domestic product (GDP) is shown. Determined that the implementation of the above growth model needs an enabling institutional and infrastructure conditions for investment activities. Based on the assessment of the impact of infrastructural and institutional factors on global competitiveness proves that the combined effect of infrastructure and institutions exceeds twice the influence of other factors. In the framework of the system paradigm the production infrastructure is represented as a multidimensional economic system and formulated the basic institutional and infrastructural tools for improving national competitiveness. In the context of infrastructure-as-environment is implemented institutional function of correction parameters of its development. From the point of view of infrastructure as an object the institutional tools perform reproductive function in order to better meet the needs of the economy. From the position of infrastructural processes a function of the creation and diffusion of effective forms of economic behavior is suggested. The application for the infrastructure project applies innovative features of institutional tools aimed at the modernisation and intensification.

Keywords: national competitiveness, infrastructure, institutions, economic growth, institutional tools, total factor productivity, industrial policy.

About authors: T. Palei, *PhD in Economics, Assistant Professor*

For citation: Palei T. Infrastructural and institutional instruments of increasing in national competitiveness policy. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 103–113 (in Russian, abstr. in English).

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

О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве

Статья посвящена рассмотрению вопроса о применимости конструктивного и функционального подходов к исследованию конкуренции в предпринимательстве в соответствии с междисциплинарной методологией. Поднимаются проблемы оснований конструктивной теории конкуренции, описания роли конкурентной функции субъектов предпринимательства в генезисе, поддержании и развитии своего бизнеса, чужого бизнеса и пространства конкурентной среды. Автор обращает внимание на необходимость исследования функционального многообразия субъектов современного предпринимательства на многокритериальной основе, дифференциации объектов участия в конкуренции и систематизации конструкций конкурентных действий вследствие идентификации их видов, методов, направлений, поведенческих особенностей и уровневых структур. В статье рассматривается также вопрос о влиянии личностных особенностей предпринимателей на конструирование ими конкурентных действий. Автор делает вывод о том, что применение конструктивной теории конкуренции позволило бы успешно продвигаться в решении научной задачи по обоснованию непротиворечивого ядра системы теоретических представлений о конкурентной деятельности в предпринимательстве, ее эволюции, а также добиваться упорядоченного применения «конкурентной» и «около-конкурентной» терминологии в теории и на практике.

Ключевые слова: теория конкуренции, конструктивный подход к исследованию конкуренции в предпринимательстве, конкурентная функция, объекты и конструкции конкурентных действий, конкурентные преимущества и недостатки, конкурентные позиции, функциональные амплуа конкурентных групп, характер конкурентного взаимодействия, конструирование конкурентных действий.

Введение

Вопросы теории и практики конкуренции актуальны для научных дискуссий, что закономерно отражает значение конкуренции как одного из ключевых факторов развития экономики. Однако, хотя значение конкуренции в современных реалиях готовы подвергнуть сомнению только любители терминологических парадоксов (в частности, автор суждения о «смерти конкуренции» [Mooge, 1996]), академический консенсус в вопросах составления повестки ее изучения складывается непросто. Не является популярным и словосочетание «теория конкуренции».

В пространстве исследования содержания конкуренции, ограниченном предметным полем экономической науки, наблюда-

ется осязаемое превалирование работ, посвященных знаменитой дихотомии «конкуренция — монополия», над публикациями о конкурентных действиях сторон соперничества. Авторы предпочитают обращаться к теме конкуренции в связи с изучением мер антимонопольного регулирования, отраслевых и иных барьеров, сдерживающих конкуренцию, различных состояний конкурентной среды.

Обращение к конкуренции в антимонопольной коннотации обычно не предполагает детального рассмотрения содержания конкурентной деятельности, результатов участия в конкуренции, других аспектов конкурентного взаимодействия акторов и уровня их конкурентной компетентности. Граничные условия следования заданной научной повестке сужают перспективы развития те-

оретических представлений об актуальных инструментах, закономерностях, стандартах участия акторов в конкуренции. Между тем целесообразность предметного изучения типов, видов, методов, стратегий, тактических моделей, количественных параметров этого участия представляется вполне очевидной.

Конкуренция в экономике, будучи естественным направлением соперничества в жизни природы и общества, обнаруживает широкое многообразие субъектов выполнения конкурентных действий. Острая конкуренция складывается, к примеру, между различными сторонами рынка труда, она пронизывает отношения между потребителями, которые постоянно соревнуются друг с другом за доступ к модным, дефицитным или более дешевым предметам потребления, что является существенным признаком «поведения потребителей».

Участие в конкуренции — также одно из функциональных направлений повседневной профессиональной деятельности субъектов предпринимательства наряду с генерацией новых бизнес-идей, созданием, реинжинирингом и ликвидацией бизнеса, обеспечением производства и продажи новых ценностей, созданием и поддержанием рабочих мест, исследованием рынков, разработкой и внедрением инноваций, управлением ростом бизнеса, выплатой заработной платы и налогов, распределением доходов и др.

Узость предметного поля исследований конкуренции в границах предметной области «конкуренция — монополия» пока не компенсируется в должной мере исследовательской и публикационной активностью представителей более молодых отраслей науки, хотя интерес к теме конкуренции наблюдается, например, со стороны экономической социологии, наук об управлении и предпринимательстве. Фундаментальное значение имеет вопрос о том, является ли исследование конкуренции самостоятельным междисциплинарным научным

направлением, имеющим различные предметные поля (конкуренция в предпринимательстве, например), или подразделом традиционных или недавно ставших традиционными дисциплинарных полей. Ведь варианты ответа определяют методологию и содержание исследования конкуренции.

О применении конструктивного подхода к исследованию конкуренции. Основания конструктивной теории конкуренции

В методологии междисциплинарных исследований конкуренции, укоренившейся в различных науках — от цитологии и зоологии до общей теории систем, социологии, политологии, культурологии, управления военными действиями, несовпадение структурного и поведенческого истолкований конкуренции не является помехой распространению конструктивного подхода к изучению конкурентной деятельности [Рубин, 2010]. Этот подход в той же мере перспективен для исследования и разработки конкурентной деятельности субъектов предпринимательства. Перечислим его составные части:

- применение конструктивной теории и соответствующей терминологии к исследованию участия субъектов предпринимательства в конкуренции;
- перемещение конкурентов — субъектов функционирования в конкурентной среде в центр исследования;
- обращение к многообразию конструктивных задач, возникающих перед конкурентами в процессе исполнения ими конкурентной функции;
- идентификация, структуризация и систематизация конструктивных объектов конкуренции, в том числе конструкций конкурентных действий;
- оценка влияния личностных особенностей людей на конструирование конкурентных действий.

Актуальность обращения к конструктивному взгляду на феномен участия субъек-

тов предпринимательства в конкуренции обусловливается тем, что сторонам соперничества приходится постоянно конструировать необходимые для последующего применения системы конкурентных действий и воплощать на практике создаваемые конструкции деятельности. В процессе занятия ими предпринимательством данные конструкции адресуются соперникам по конкурентной среде, но вначале, подобно конструкциям других бизнес-процессов, придумываются, обосновываются, прогнозируются, моделируются, разрабатываются под влиянием учета собственных и чужих интересов, намерений, расстановки и балансов конкурентных сил, а также понимания потребностей развития конкурентной среды.

Понятия «конструктивность», «конструкция», «конструктивные процессы», «конструктивная теория» применяются в различных сферах науки. В действительности они используются во многих областях научного знания, к примеру, в математических теориях (конструктивная математика [Кант, 1998, с. 538–542]), формальной логике, философии наук, социологии научного знания, в широком диапазоне исследования социальных функций, теории архитектуры, в дизайне, театрально-декорационном искусстве. Так, в российских реалиях в 20-е гг. прошлого века невероятную популярность приобрел конструктивизм — направление в архитектуре советского государства (сам термин применялся с 1922 г.), опиравшееся на «конструктивные» теоретические обоснования и трактовавшееся (например, В. В. Маяковским) как новое слово в искусстве.

С понятием «конструктивная теория» можно сопоставить общее обозначение направлений и подходов в науке и искусстве, в которых центральное значение приобретают понятия конструкции процессов и конструирования результатов их выполнения. Для конструктивных теорий, как и в целом для «конструктивного» угла зрения людей

на предметы и процессы, характерно акцентирование внимания на предметах конструирования — конструкциях этих процессов и предметов.

Эти конструкции (от латинского *construction* — построение) создаются субъектами конструирования (конструкторами), преследующими задачи преобразования области деятельности. С их помощью выполняемые действия воплощают целеустремленность конструкторов, их творческое начало, стремление к обоснованию принимаемых действий и к влиянию на окружение, рационализм в постановке задач, самоорганизацию.

В современной эпистемологии различаются узкий смысл употребления термина «конструкция» (отражает построение понятий и представлений) и широкий смысл (отражает организацию и структурирование процессов и отношений). Конструктивная теория конкуренции в предпринимательстве базируется на субъектоцентризме — в ее эпицентре деятельность субъектов предпринимательства, участвующих во взаимном соперничестве в конкурентной среде. В конструкциях соперничества реализуются целеполагающее, творческое, рациональное начала деятельности акторов, наличие высокого уровня их самоорганизации, инициативность и самостоятельность в несении рисков собственного бизнеса. Субъектам предпринимательства приходится заниматься конкурентной инженерией — конструировать бизнес-процессы в конкурентной среде, отчего их участие в конкуренции становится самодостаточным бизнес-процессом, подлежащим специальному конструированию наряду с другими бизнес-процессами.

Гносеологические возможности распространения конструктивного подхода к исследованию конкуренции в предпринимательстве и укоренения конструктивной теории конкуренции позволяют изучать конкуренцию как эволюционирующий феномен, а также обеспечивать терминологический

монизм на основе «конструктивного» понятийного аппарата.

Системообразующее значение в научной повестке приобретает *принцип деятельности*. В центре внимания оказывается не конкуренция как таковая, а участие в ней конкурентов — совершение ими конкурентных действий.

Словосочетание «конкурентные действия» распространилось в публикациях на английском языке (*competitive action, competitive response* [Chen, 1992a, 1992b, 1994, 1996, 2002]) с начала 1980-х гг., когда ныне здравствующий классик современной теории конкуренции, профессор Гарвардского университета Майкл Портер описал некоторые конкурентные действия в книге «Конкурентное преимущество» [Портер, 2005]. В русскоязычном сегменте научного изучения конкуренции понятие «конкурентные действия», как и «предпринимательские действия», активно применяется прежде всего автором данной статьи — понятия «конкурентные действия», «пространство участия в конкуренции», «объекты конкурентных действий», «поле конкуренции» рассматриваются им как однокоренные отражения практики конкуренции в интегральной базе знаний о ней и научной картине современного предпринимательства.

Термин «конкурентные действия» нечасто встречается и в учебной литературе на русском языке. Мы не найдем характеристики конкурентных действий, к примеру, в современных российских учебниках по экономической теории, микроэкономике для программ бакалавриата и среднего профессионального образования. В них, как правило, преобладает традиция описания конкуренции не как соперничества компаний, а как одного из состояний рынка, наряду с олигополией и монополией. Изучая микроэкономику, студенты не получают представления о том, как действуют на рынке конкуренты, каким стратегиям и тактическим моделям следуют, как ведут себя в разных ситуациях, к каким операци-

ям, маневрам и уловкам прибегают, за какие позиции на рынке соперничают, как добиваются конкурентных преимуществ, сохраняют или теряют их. Не находятся ответы и в учебных курсах «Институциональная экономика», «Экономика отраслевых рынков», учебных дисциплинах по праву, менеджменту или маркетингу. Хотя превратности конкуренции подстерегают начинающих предпринимателей уже с юных лет, учебники, в которых читатели сталкиваются с понятием «конкуренция», как правило, не могут обеспечить получения исчерпывающего представления о данном явлении, что вполне объяснимо — ведь каждый из них затрагивает вопросы конкуренции лишь в пределах своего основного предмета, не углубляясь в проблематику конкурентных действий. Между тем конкуренция без конкурентных действий — это, перефразируя известное изречение Ф. М. Достоевского, «заячий соус без зайца». Понять, что представляет собой конкуренция в предпринимательстве, не обращаясь к конкурентным действиям участников рынка, так же нереально, как описывать войну, не упоминая о военных действиях, или рассуждать о спортивном соперничестве, не указывая на его виды и методы.

Действуя в конкурентной среде, субъекты предпринимательства стремятся обладать конкурентной устойчивостью — успешно осуществлять воздействие на соперников и выдерживать встречное воздействие на них самих. Поэтому «конкурентные действия» — ключевое определение конструктивной теории конкуренции, центральное в понятийном аппарате исследования конкуренции как бизнес-процесса.

Понимание конкуренции в предпринимательстве как совокупности конкурентных действий, выполняемых ее участниками по отношению к соперникам, лежит в основе подхода, который обычно связывается с поведенческими представлениями о конкуренции. Однако поведенческая интерпретация невольно обедняет представле-

ния о конкуренции, поощряя взгляды на нее как на источник лишь пассивного поведенческого реагирования. Между тем конкурентные действия в предпринимательстве конструируются инициативно, проактивно для обеспечения подходящей расстановки конкурентных сил. Поэтому опора на конструктивную теорию конкуренции позволяет акцентировать внимание на исследовании и описании целей, задач, состава, смысла, характеристик, логики и менеджмента конкурентных действий, предпринимаемых участниками рынка в процессе инициативного взаимодействия с соперниками в конкурентной среде.

Функциональное значение участия в конкуренции для своего бизнеса

Ключевое значение в конструктивной теории конкуренции приобретает идентификация *конкурентной функции* субъектов предпринимательства.

Функция участия в конкуренции присуща всем субъектам экономики, поэтому ее исполнение является всеобщим достоянием, а не исключительным уделом субъектов предпринимательства. Но ее исполнение составляет неотъемлемую часть профессиональной деятельности субъектов предпринимательства по созданию собственного бизнеса, его ведению, развитию, прекращению наряду с исполнением учредительской, административной, производственной, маркетинговой, коммерческой, имиджевой и других обязательных функций, а также одним из основных факторов их профессиональной карьеры в бизнесе.

Специфика конкурентной функции субъектов предпринимательства кроется не в их уникальной — по сравнению с окружением — приверженности конкуренции, а в уникальном содержании, присущем лишь предпринимательству. Вместе с тем понятие конкуренции имеет исключительную важность для определения сути предпринимательства на терминологическом

уровне. Необходимость опережения конкурентов и недопущения опережения ими себя в процессе ведения бизнеса составляет смысл терминов «предпринимательство», «предприниматель» и «предприимчивость».

Функционализм является естественным спутником любых конструктивных концепций. Во всех направлениях исследований и деятельности функционализм предполагает возведение функциональной конкретики в разряд конструктивных норм, объединяемых понятием стандарта (ГОСТы, профессиональные стандарты, стандарты научных исследований, так называемые евростандарты, др.). Так, в истории архитектуры главной особенностью эстетики конструктивизма была акцентированная ставка на функционализм проектных и планировочных решений в процессе конструирования материальной среды, выбора функционально оправданных — целесообразных и логичных — форм и конструкций. Однако тема конкуренции как деятельного функционирования участников рынка не часто поднимается в публикациях на русском языке [Пилипук, 2016], если не считать статей автора. На наш взгляд, идентификация конкурентной функции субъектов предпринимательства, правомерная в процессе изучения конкуренции на платформе конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве, небезосновательна и в процессе исследования конкурентной функциональности акторов на платформе функциональной теории предпринимательства.

В действительности исполняемая субъектами предпринимательства конкурентная функция содержит *функциональные стороны*, наличие которых позволяет исследовать ее в контексте генезиса, поддержания и развития:

- своего бизнеса;
- чужого бизнеса;
- конкурентной среды.

Как самодостаточные бизнес-единицы субъекты предпринимательства намереваются решать с помощью конкуренции зада-

чи обеспечения благополучного функционирования (создания, ведения, развития, прекращения) собственного бизнеса. В процессе решения этих задач результирующими конструктивными целями участия в конкуренции становятся их *конкурентные преимущества и недостатки* подобно тому, как результирующими объектами производства являются объемы произведенной продукции, а результирующими объектами продаж — размеры выручки.

В последние годы понятие конкурентных преимуществ утратило ореол таинственности и активно применяется в русскоязычном сегменте науки и бытовом лексиконе, хотя ранее не обнаруживало и десятой доли нынешней популярности (понятие конкурентных недостатков по-прежнему остается экзотикой современного русского языка).

Конкурентные преимущества и недостатки составляют блоки конкурентных различий между участниками конкуренции. Субъекты предпринимательства участвуют в конкуренции для поддержания или оптимизации баланса этих различий и обусловленных ими расстановок и балансов сил сторон конкурентной среды.

Превосходство над конкурентами и отсутствие отставания от них позволяет субъектам предпринимательства успешно отстаивать свои интересы, опережая соперников в ходе занятия предпринимательством либо не допуская опережения ими себя. Поэтому их конкурентные действия всегда направлены либо на формирование, укрепление, усиление конкурентных преимуществ, либо на преодоление конкурентных недостатков, предотвращение их возникновения или нарастания, либо на то и другое одновременно.

С помощью положительного баланса конкурентных различий субъекты предпринимательства сдерживают конкурентное воздействие соперников на осуществляемые бизнес-процессы и оказывают встречное или ответное влияние на бизнес-соперников. Превалирование конкурентных преимуществ позволяет субъектам пред-

принимательства, например, использовать конкурентный потенциал и конкурентные отличия соперников в своих целях и ограждать свой бизнес от неконтролируемого манипулирования в интересах соперников. Превалирование конкурентных недостатков делает их уязвимыми для намерений и инициатив соперников. Напротив, наличие отрицательных конкурентных различий фактически принуждает их принимать правила игры, которые диктуются соперниками.

Этот общий теоретический каркас вмещает различные индикаторы сравнительной успешности участия в конкуренции, в числе которых качество, ассортимент, цены на продукцию, наличие ресурсов, уровень выполнения конкурентных действий, компетентность в сфере участия в конкуренции, уровень безопасности ведения бизнеса, кадровый состав команды бизнеса и др.

Ключевым интегральным признаком успешности участия в конкуренции становятся для субъектов предпринимательства конкурентные позиции по отношению к различным соперникам. *Конкурентные позиции* — это не просто фигура речи или письма, это — в отличие от маркетинговых позиций — положение, которое занимают субъекты предпринимательства в конкурентной среде по отношению к тому или иному конкуренту. Количественно оно измеряется прежде всего с помощью оценки доли их продаж на рынке. Совокупность этих позиций определяет место, точку присутствия соперников в системе отношений внутри конкурентной среды.

Положение каждого субъекта предпринимательства по отношению к другому всегда имеет сравнительный характер — чем устойчивее позиции одного по сравнению с другим, тем сравнительно менее устойчивыми выглядят позиции другого. Поэтому взаимные (и многосторонние) конкурентные позиции субъектов предпринимательства становятся конструктивной целью их постоянного соперничества в конкурентной среде, а их *конкурентное позициони-*

рование (с учетом государственных и иных антимонопольных ограничений) — конструктивной платформой исполнения конкурентной функции.

Функциональное значение участия в конкуренции для чужого бизнеса и развития конкурентной среды

Нередко исполнение соперниками конкурентной функции выводится авторами публикаций исключительно из их личных мотивов и интересов. Однако уже в главном научном труде Адама Смита содержалось сущностное опровержение подобных представлений, а знаменитое словосочетание «невидимая рука» стало частью его терминологического наследия [Смит, 1972, с. 332]. Необходимость участия субъектов предпринимательства в конкуренции порождается, наряду с эгоистическими мотивационными установками, которым они подвержены, запросами их окружения, а также внутренними потребностями генезиса, поддержания и развития конкурентной среды как целостной системы.

В сформированной рыночной экономике выполнение субъектами предпринимательства конкурентной функции оказывается в эпицентре мотивационных установок их окружения — потребителей, поставщиков, работников, конкурентов, государства. С помощью исполнения субъектами предпринимательства конкурентной функции окружение пытается решать задачи обеспечения собственного благополучного функционирования.

Так, для потребителей продукции конструктивный смысл исполнения субъектами предпринимательства конкурентной функции состоит в насыщении рынка товарами, имеющими приемлемое качество и сравнительно низкие цены; для квалифицированных работников — в обеспечении лучших возможностей трудовой миграции, свободного поиска и выбора места подходящей работы, а также обеспечения приемлемых ус-

ловий труда. Поставщикам импонирует взаимодействие с конкурентно устойчивыми контрагентами, не сулящими проблем в финансировании поставок. Общество и государство видят в нем предпосылку обеспечения благосостояния граждан и пополнения казны устойчивыми доходами.

Ввиду неизбежности соперничества в конкурентной среде конструктивное значение исполнения субъектами предпринимательства конкурентной функции для соперников определяется степенью выгоды от соперничества, либо ее отсутствием на фоне конкурентных рисков и угроз.

Применение известного тезиса о «хороших (правильных) конкурентах» и «плохих (неправильных) конкурентах» [Портер, 2005, с. 292–326] позволяет отнести к «хорошим» тех конкурентов, которые способствуют амортизации колебаний спроса, вызываемого особенностями делового цикла и сезонными изменениями. Их продукция также становится объектом сравнения для установления слабых зон в собственном бизнесе и точек роста. Конкуренты помогают в обслуживании невыгодных сегментов рынка и увеличении совокупного спроса на продукцию отрасли, повышении ее качества и укреплении привлекательности. Они позволяют экономить на инвестициях в новые разработки и стандартизацию технологий. Сравнивая себя с соперниками, субъекты предпринимательства также получают возможность формулировать выводы относительно конкурентной ценности своего и чужого бизнеса, пользы и вреда от взаимного соперничества для соперников и самих себя.

Если «хорошие» конкуренты приносят участникам рынка ощутимую пользу и выгоду самим фактом своего присутствия в конкурентной среде, то с «очень хорошими» конкурентами можно договориться о взаимных обязательствах и совместном противостоянии общим соперникам путем совместного выполнения конкурентных действий в процессе участия в совместных биз-

нес-проектах, сотрудничества, партнерства, вхождения в стратегические, операционные и иные альянсы. При этом, формулируя союзнические соглашения и пакты ненападения, договаривающиеся стороны не перестают оставаться конкурентами.

Необходимость для субъектов предпринимательства функционально «работать на окружение» побуждает их, помимо прочего, к следованию в долгосрочной перспективе правилам ответственного ведения дел, соблюдения обязательств, недопущения незаконного предпринимательства, мошенничества, методов недобросовестной конкуренции.

Внутренняя потребность субъектов предпринимательства в исполнении конкурентной функции формируется также в недрах конкурентной среды. Содержащиеся в ней векторы соперничества нуждаются в устойчивой эволюции, которую в состоянии обеспечить сочетание приоритетов конкурентной политики, применяемых норм законодательства о защите и развитии конкуренции с конструктивными действиями соперничающих между собой субъектов предпринимательства [Курнышева, 2016, с. 13].

Конкурентная среда является пространством конкурентного позиционирования членов предпринимательского сообщества, воспроизводством ими своей конкурентоспособности и вместе с тем уникальным продуктом участия в конкуренции каждого из них. Ее признаками — наряду с конкурентным климатом, динамикой рынков, конкурентной ментальностью и компетентностью людей — являются усилия субъектов предпринимательства, преобразуемые «невидимой рукой» в энергию ее эволюции.

Несмотря на то, что среда, в которой действуют субъекты предпринимательства, всегда остается конкурентной — в ней представлены *состязательные начала и противоречия и отсутствует благодность абсолютной гармонии отношений*, она служит примером целостной общественной системы. Эта среда обладает внутренним единством,

устойчивостью внутренних связей; в ее основании нет ничего лишнего, избыточного, нецелесообразного; в ней надолго не приживаются чужеродные элементы, даже если их настойчиво пытаются внедрить, например, искусственные монополии.

Это внутреннее единство достигается за счет многообразия функционального предназначения субъектов предпринимательства и различий в характере конкурентного взаимодействия сторон соперничества, в ходе которого каждая из сторон по-своему исполняет конкурентную функцию.

Функциональное многообразие субъектов предпринимательства опирается на разнообразие функциональных задач, необходимых для развития рыночных отношений. Эти задачи сопоставимы с задачами участников конкуренции видов в живой природе, решение которых становится главным источником ее постоянной и устойчивой эволюции.

Выполняя конкурентную функцию, субъекты предпринимательства по-разному участвуют в развитии конкурентной среды. Это диктует необходимость более конкретной идентификации субъектов предпринимательства по их функциональной роли, чем может позволить объем понятия «конкурент».

Все конкуренты обладают устойчивыми индивидуальными признаками деятельности в конкурентной среде, а также признаками, типичными для определенного ряда конкурентов. Наличие у участников рынка типичных признаков деятельности позволяет указывать на их принадлежность к той или иной конкурентной группе и на их *конкурентный статус* — знак их отнесения к такой группе. Возможность группирования фирм одной отрасли на началах выделения типичных особенностей, делающих их похожими друг на друга и непохожими на фирмы, входящие в другие группы отрасли, способствовала в начале 1970-х гг. возникновению концепции стратегических групп. Позднее анализ стратегических групп стал подразделом отраслевого конкурентного анализа.

Выявление конкурентного статуса субъектов предпринимательства по их функциональной роли в конкурентной среде позволяет рассмотреть влияние межгруппового соперничества на эволюцию конкурентной среды. Конструктивный смысл такого группирования содержится, например, в идентификации исполнителей *функциональных амплуа*, разграничиваемых по критериям:

- наличия или отсутствия профильности в бизнесе (специализированные компании, многопрофильные компании с диверсифицированным бизнесом);
- места в конкурентной гонке (лидеры, претенденты на лидерство, не претендующие на лидерство устойчивые конформисты, аутсайдеры);
- роли в воспроизводстве конкурентной среды (дебютанты конкурентной среды, старожилы конкурентной среды);
- роли в обеспечении инновационного обновления конкурентной среды (компании, изобретающие инновации, компании, распространяющие инновации, компании, перехватывающие инновации).

Наряду с многообразием функционального предназначения субъектов предпринимательства источником единства конкурентной среды является разнообразие характера конкурентного взаимодействия сторон соперничества, посредством которого каждая из сторон исполняет конкурентную функцию.

В источниках довольно часто конкуренция отождествляется с конкурентной борьбой. Как справедливо отмечал А. Ю. Юданов, «принятое в традиционной (вплоть до второй половины XX в.) экономической теории представление о возможных вариантах конкурентной борьбы было до предела обеднено. Оно сводилось, по существу, к описанию двух вариантов конкуренции: соперничества равных по мощи предприятий или подавления слабого сильным» [Юданов, 2001, с. 32–33]. Именно в рамках таких взглядов в прошлом сложились наивные и односторонние представления о кон-

куренции в рыночной экономике как о полном подобии непримиримого соперничества по «законам джунглей».

В действительности в зависимости от степени остроты конфликтов интересов сторон их взаимодействие может приобретать характер конкурентной войны, конкурентной борьбы, малоконфликтного взаимного воздействия и противодействия, малоконфликтного взаимного содействия или взаимного рационального бездействия.

В тех случаях, когда участники рынка вступают в конкуренцию с намерением полностью устранить соперников, процесс взаимодействия сторон приобретает характер *конкурентной войны*. Когда их намерениями является нанесение соперникам чувствительных потерь в виде утраты интереса клиентов и партнеров к их деятельности, падения репутации, сокращения ресурсной базы, конкурентное взаимодействие сторон приобретает характер *конкурентной борьбы*. Когда участники рынка не предполагают уничтожения соперников или несение теми существенных потерь, взаимодействие сторон приобретает характер *малоконфликтного взаимного воздействия и противодействия*. Очень хорошие конкуренты могут содействовать друг другу. Типичной практикой является также взаимное рациональное бездействие сторон и их компромиссное сосуществование.

Такое жанровое разнообразие объясняется внутренней потребностью конкурентной среды в самосохранении и развитии. Она выдвигает субъектам предпринимательства неодинаковые требования в части обоснования победы-поражения, выигрыша-проигрыша в конкуренции. Данная потребность реализуется субъектами предпринимательства в процессе исполнения ими конкурентной функции и подкрепляется обоснованной конкурентной политикой в области защиты и развития конкуренции.

Описанная выше онтология функционализма конструктивного участия субъектов предпринимательства в конкуренции под

влиянием многообразия запросов на исполнение ими конкурентной функции проявляется посредством многообразия конструкций конкурентных действий, подходящих для применения к различным объектам этого участия.

Конструктивные объекты участия в конкуренции

Конструирование субъектами предпринимательства конкурентных действий и управление ими предполагает разграничение и определение:

- конструктивных объектов участия в конкуренции;
- видов, методов, направлений совершения конкурентных действий, манер и стилей конкурентного поведения;
- стратегий конкурентных действий, тактических моделей конкуренции и тактических конкурентных операций, конкурентных действий по ситуации.

Определение и структуризация перечисленных элементов участия в конкуренции позволяет идентифицировать каждый из них, исследовать их в отдельности и определить место каждого в системе, что дает возможность добиться также системных представлений о предпринимаемых субъектами предпринимательства конкурентных действиях и их единстве.

Конструктивными объектами участия в конкуренции (термин «конструктивный объект» — одно из исходных понятий, наряду с «конструктивным процессом», «конструктивной последовательностью», например, в конструктивной математике) являются результаты участия в конкуренции, конкурентные ресурсы и сами конкурентные действия, благодаря которым ресурсы перевоплощаются в результаты соперничества.

В российской науке повестка дискуссий об объектах конкуренции пока сформирована не полностью. Как правило, по умолчанию под объектами конкуренции понимаются товары, работы, услуги. Подтвержде-

ние тому находим в большинстве учебников и монографий, на страницах которых конкуренция рассматривается лишь в соперничестве по поводу результатов производства («конкуренция вокруг товаров»). Подобное можно встретить даже в публикациях, содержащих обоснование «ресурсного» происхождения конкуренции (ограниченность ресурсов, невозможность обеспечения равного доступа заинтересованных к ним).

Между тем ресурсы участия в конкуренции (конкурентные ресурсы, конкурентный потенциал) повсеместно являются объектами соперничества и требуют не меньшего внимания субъектов предпринимательства, чем результаты участия в конкуренции (в зарубежной науке несколько десятилетий назад изучение конкуренции за ресурсы превратилось в одно из направлений применения ресурсной концепции менеджмента [Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984]). Их совокупностью формируется интегральная предпосылка участия субъектов предпринимательства в конкуренции — их *конкурентоспособность* (способность к выполнению успешных конкурентных действий).

Перечень ресурсов, вокруг которых разворачиваются конкурентные действия, не ограничивается традиционным списком материальных, человеческих, финансовых, технологических, информационных и иных ресурсов, поступающих в распоряжение участников рынка из внешних источников. Конкурентные ресурсы также конвертируются из потенциала партнеров; к ним относятся личные трудовые ресурсы владельцев бизнеса и результаты предшествующей деятельности субъектов предпринимательства.

Поскольку субъекты предпринимательства участвуют в конкуренции не дискретно, а непрерывно, воспроизведение ими своей конкурентоспособности включает, вопреки мнению о неоправданности рассмотрения конкурентоспособности как объекта теории конкуренции [Пилипук, 2016], превращение достигнутых результатов в конкурентный потенциал последующего периода соперниче-

ства. Полученные доходы становятся их инвестиционными ресурсами, внедренные инновации — новыми технологическими, предметными или организационными ресурсами, приобретшие опыт сотрудники — обновленными кадровыми ресурсами и т. д.

В качестве скрытых ресурсов участия в конкуренции акторы также рассматривают ошибки и конкурентные слабости соперников и — при необходимости — их сильные стороны. Так, анализируя действия «хороших» конкурентов, можно набраться полезного опыта, скопировать некоторые деятельные или поведенческие паттерны или даже произвести успешный перехват инициативы.

Наряду с результатами и ресурсами участия в конкуренции конструктивным объектом такого участия выступают и сами конкурентные действия.

В бизнесе, как в спорте, потенциал и наличие ресурсов не являются единственным фактором достижения приемлемых результатов. Можно обладать прекрасными ресурсами, но раз за разом проигрывать соперникам из-за плохо организованных, неудачно выбранных и спланированных действий. Напротив, превосходство над соперниками достигается, помимо прочего, благодаря более эффективным конкурентным действиям.

Конструкции конкурентных действий

Конструктивный взгляд на конкуренцию предопределяет последовательный отход от унификации представлений о конкуренции, в рамках которой она трактуется как нечто единообразное.

Разграничение методов конкуренции на ценовые и неценовые, случившееся в 70-е гг. прошлого века, а также постепенное внедрение в лексикон понятия «конкурентные стратегии» (корректнее — стратегии конкурентных действий) с начала 80-х гг., по сути, уже сделали эти представления неактуальными. Актуальным же явля-

ется последовательная систематизация *конструкций конкурентных действий*, призванных обеспечивать приемлемые расстановки конкурентных сил, на основе идентификации видов, методов, направлений, поведенческих особенностей и уровневых структур (стратегический, тактический, ситуационный уровни) конкурентных действий.

Виды конкурентных действий различаются в соответствии с содержанием предпринимаемых действий и продолжительностью прямых и косвенных контактов с соперниками в ходе их выполнения. В их число входят, например, индивидуальные и совместные конкурентные удары, давление, помехи, преграды, сочетание конкуренции с сотрудничеством («кооперация» [Hagel et al., 2008; Бранденбургер, 2012]), рациональное взаимное бездействие — взаимное сдерживание вмешательства соперников в свой бизнес.

В качестве особого вида конкурентных действий следует выделить *менеджмент конкурентных действий* — действия субъектов предпринимательства по обеспечению превосходства / предотвращению отставания от соперников в выполнении ими конкурентных действий.

Объектами менеджмента конкурентных действий являются сами конкурентные действия — их применяемый состав, соотношение, сила (мощность, масштаб применения, интенсивность) и качество (точность, скорость, умелость применения). Эти «действия по управлению действиями» образуют отдельное направление внутрифирменного менеджмента.

Тема менеджмента конкурентных действий могла бы стать одной из сквозных в конструктивной теории конкуренции. Она представляется тем более актуальной, что в современных учебниках по менеджменту фирм отсутствуют разделы о менеджменте конкурентных действий, хотя, к примеру, конкурентное позиционирование и разработка конкурентных стратегий являются на практике инструментами управления конкурентными действиями.

Управление конкурентными действиями для обеспечения превосходства над соперниками является для участников рынка не менее значимым направлением менеджмента, чем, например, производственный, сбытовой, кадровый, финансовый или инновационный менеджмент. Его специфическими целями выступают сравнительное улучшение собственной деятельности в сфере конкуренции и оказание косвенного влияния на конкурентные действия, предпринимаемые соперниками.

Конструкции конкурентных действий всегда являются управляемыми. Они могут быть управляемы субъектами предпринимательства в своих интересах, либо в случае инертности акторов манипулироваться их соперниками в интересах этих соперников, что в действительности часто и происходит.

Направления совершения конкурентных действий (или направления участия в конкуренции) объединяют, например, в конкуренции за результаты, продуктовую, межпродуктовую, отраслевую, межотраслевую конкуренцию.

Методы конкурентных действий — это способы выполнения субъектами предпринимательства видов конкурентных действий, в том числе нанесения конкурентных ударов, оказания давления на соперников, создания им преград и помех с учетом специфики каждого из пространств участия в конкуренции, методы сочетания конкуренции с сотрудничеством, включая самоограничения и взаимные уступки; методы сдерживания вмешательства в бизнес соперников посредством достижения письменных и устных договоренностей.

В конкуренции вокруг товаров, услуг, работ это ценовые и неценовые методы конкурентных действий. В конкуренции вокруг ресурсов — методы обеспечения лучшего или не худшего по сравнению с соперниками доступа к внешним источникам ресурсов, конвертации в ресурсы ведения и развития бизнеса внутренних источников, а также ис-

пользования чужих конкурентных различий как частей собственного конкурентного потенциала. Например, *конкуренция участников рынка за информацию*, производимую для своевременного информационного обеспечения принятия управленческих решений, включает сбор информации, производство информационных продуктов, совершение информационных обменов, информационных интервенций, утаивание информации от конкурентов, проведение информационных блокад.

В менеджменте конкурентных действий это методы управления конкурентными действиями, включая методы определения состава соперников, разработки, планирования, организации, стимулирования, контроля их совершения на стратегическом, тактическом и ситуационном уровнях. К ним относятся, например, применение операционных сценариев, технических и организационных регламентов выполнения конкурентных действий, конкурентных диспозиций, управление действиями по ситуации, конкурентный аудит, включающий мониторинг, анализ и оценку своих и чужих конкурентных действий.

Манеры конкурентного поведения — особенности поведенческой активности субъектов предпринимательства, которые соответствуют восприятию ими соперников как опасных противников (враждебная или конфронтационная манера), либо как потенциальных партнеров (дружественная, взаимно признанная манера), либо как малозначительного окружения (равнодушная, индифферентная манера).

В стилях конкурентного поведения отражаются особенности поведенческой активности участников рынка, которые обуславливаются избираемыми ими способами предъявления соперникам инициатив для опережения этих соперников или недопущения собственного отставания (агрессивный-неагрессивный стили, хладнокровный-импульсивный стили, корректный-некорректный стили и др.).

Стратегии конкурентных действий представляют собой установленные субъектами предпринимательства обязательные для исполнения наиболее существенные и долговременные приоритеты во взаимодействии с соперниками, отражающие основной смысл этого взаимодействия (закрепление в конкурентной среде в процессе вхождения в бизнес, устранение соперников, обособление от них, сближение с ними, отступление) и подчиняющие себе процесс совершения конкурентных действий в ходе занятия предпринимательством. Целесообразно также определять конструкции, достигаемые при сочетании различных стратегий конкурентных действий, предпринимаемых одновременно в отношении различных соперников в конкурентной среде.

Тактические модели конкуренции — определенные типы тактики конкурентных действий, которые обладают системными отличительными признаками и адресуются соперникам в течение тактических периодов конкуренции. В их числе следует выделять различные тактические модели наступления, обороны, укоренения в специализированных нишах, отступления, сотрудничества или партнерства с конкурентами, совместного наступления и совместной обороны, компромиссного сосуществования с конкурентами.

Тактические конкурентные операции представляют собой блоки конкурентных действий, выполняемых участниками рынка в определенном порядке по отношению к тактическим соперникам в процессе применения ими тактических моделей конкуренции. В их числе специальные (наступательные и оборонительные операции, операции по взаимному содействию и достижению взаимных компромиссов, тактические комбинации и маневры) и универсальные (конкурентная разведка, тактические уловки и головоломки) тактические конкурентные операции.

Конкурентные действия по ситуации применяются субъектами предпринимательства с учетом меняющейся конъюнктуры рынков

и содержания самих конкурентных ситуаций (ситуации начала, середины или завершения тактических периодов).

Такая систематизация конкурентных действий позволяет субъектам предпринимательства оптимизировать поиски наилучших решений в процессе создания их конструкций и последующего применения.

Влияние личностных особенностей людей на конструирование конкурентных действий

В связи с необходимостью постоянного конструирования субъектами предпринимательства конкурентных действий следует обратить внимание на влияние на менеджмент конкурентных действий личностных особенностей создателей этих конструкций: лидеров (ведущих лиц) компаний — владельцев бизнеса и ключевых топ-менеджеров. Перечислим функции лидеров компаний:

- непосредственно участвуют во внутрифирменной и межфирменной конкуренции и имеют персональные экономические, социальные, этические и иные мотивы участия в конкуренции;
- обладают уникальной профессиональной компетентностью в вопросах конкуренции, менеджмента конкурентных действий, управления собой в процессе участия в конкуренции;
- обладают совокупностью личностных способностей, профессионально значимых качеств и склонностей, применяемых в конкуренции, например, личной конкурентоспособностью и предприимчивостью, конкурентным духом, конкурентным образом мышления;
- придерживаются определенных стилей и манер конкурентного поведения, поведенческого темперамента, которые влияют на поведение их компаний в конкурентной среде [Рубин, 2017а, с. 118–143].

Личностный колорит привносится ведущими лицами компаний в генерацию ими

импульсов к самоорганизации, готовности принимать на себя риски, связанные с ведением бизнеса, устойчивости к конкурентным угрозам, готовности к воздействию на соперников и к компромиссам в процессе конструирования конкурентных действий. Поэтому приверженность конструктивной картине мира обязывает ведущих лиц компаний обогащать менеджмент конкурентных действий селф-менеджментом личного участия в конкуренции (для владельцев бизнеса это одно из направлений предпринимательского селф-менеджмента).

Вместе с тем субъектоцентризм в восприятии современной конкуренции в предпринимательстве не должен быть поднят на сюрреалистический уровень предельной субъективизации процессов конструирования и выполнения конкурентных действий (конструктивные подходы в других отраслях науки нередко сводят конструктивность к уникальному свойству человеческого сознания [Режабек, 2006]). Зависимость компаний от личностных особенностей своих ведущих лиц, как правило, не имеет патологического характера и обычно не выходит за рамки объективных рациональных предпосылок их участия в конкуренции. Это извбавляет субъектов предпринимательства от рисков деконструктивизма при генерации и выполнении конкурентных действий, хотя и не дает социуму гарантий неприемлемости деструктивного поведения для всех персон.

Заключение

Применение конструктивной теории конкуренции позволило бы успешно продвигаться в решении научной задачи по обоснованию непротиворечивого ядра системы теоретических представлений о конкурентной деятельности в предпринимательстве и ее эволюции, что имело бы практическое значение и для всех ее заинтересованных. Отсутствие такого ядра в системе научных представлений и суждений о конкуренции затрудняло до настоящего времени, как по-

лагаем, формулирование положений теории конкуренции в предпринимательстве как достойного самостоятельного направления научного изучения феномена конкуренции со своим особым предметным полем.

Конструктивный теоретический взгляд на конкуренцию в предпринимательстве позволил бы также добиться упорядоченного применения «конкурентной» и «околоконкурентной» терминологии в теории и на практике. Он, в частности, обеспечивал бы отыскание законного и достойного места в категориальном аппарате теории таким базовым понятиям, как «конкурентные действия», «пространство участия в конкуренции», «результаты участия в конкуренции», «конкурентные преимущества», «конкурентные недостатки», «конкурентные позиции», «конкурентная устойчивость», «конкурентные ресурсы», «конкурентоспособность», «менеджмент конкурентных действий», «конкурентные стратегии», «поле конкуренции», «конкурентные диспозиции», «конкурентная компетентность», «конкурентные способности», «конкурентный дух», «конкурентный образ мышления», и их нисходящим («конкурентное лавирование», «партизанская оборона», «блокада соперников», «перехват», «тактика ловкого второго», «контрнаступление» и др.), встречающимся в публикациях.

Конструктивная теория конкуренции позволила бы также окончательно преодолеть антиконкурентные заблуждения и страхи, все еще осознаваемые наследием советской идеологии.

Последовательное восприятие конкуренции как изначально конструктивного явления, а не деструктивного, постепенно укореняется в ментальности различных сегментов населения. Новые поколения российской молодежи, к счастью, не подозревают, что в течение нескольких десятилетий их родители постоянно запугивались «ужасами конкуренции», «смертоносный характер» которой нес в экономику разрушения, и возбуждавшими подобные образы мифологическими нарративами [Рубин, 2006].

Участие в конкуренции обладает изначальным конструктивным смыслом. Объяснение молодым людям его ключевых вопросов необходимо для приобретения ими нужных профессиональных навыков и обретения личной конкурентоспособности. Ведь в процессе создания конструкций конкурентных действий субъектам предпринимательства приходится постоянно осознавать, что профессиональное обеспечение своей конкурентной устойчивости, поддержание приемлемых конкурентных позиций, обеспечение подходящей расстановки конкурентных сил являются их исключительными прерогативами и достигаются самостоятельно.

Парадигма мышления наиболее активной части молодежи изменилась за 30 лет. Выросло и занялось активной деятельностью новое поколение прагматично настроенных людей, у которых напрочь отсутствует ностальгия по плановой экономике. Участие в конкуренции стало для них способом рационального самовыражения, проникло в их каждодневные профессиональные действия, увлекая их мысли, позволяя им инициативно конструировать собственные действия в конкурентной среде, осваивать конструктивные подходы к извлечению опыта из успехов, достижений, поражений и неудач.

Список литературы

1. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. *Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе*. М.: ООО «Кейс»; ООО «Омега-Л», 2012.
2. Кант И. Критика чистого разума. М., 1998. С. 538–542.
3. Курнышева И. Р. Институциональные предпосылки развития конкуренции и конкурентных отношений // Современная конкуренция. 2016. №3. С. 13.
4. Пилипук А. В. Механизм и модели конкурентного функционирования // Современная конкуренция. 2016. №3. С. 119–142.
5. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 292–326.
6. Режабек Е. Я. Как возможно познание внешнего мира? К критике философского конструктивизма. Ч. I и II // Эпистемология & философия науки. 2006. №2, 3.
7. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
8. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3. С. 38–67.
9. Рубин Ю. Б. Конкуренция: влияние личностного начала лидеров компаний // Современная конкуренция. 2017а. №3. С. 118–143.
10. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Изд-во социально-экономической литературы, 1972. С. 332.
11. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: Гном и Д, 2001. С. 32–33.
12. Chen M. J., Smith K. G., Grimm C. M. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses // Management Science. 1992a. Vol. 38 (3). P. 439–455.
13. Chen M. J., MacMillan I. C. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility // Academy of Management Journal. 1992b. Vol. 35 (3). P. 539–570.
14. Chen M. J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. P. 85–102.
15. Chen M. J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // Academy of Management Review. 1996. Vol. 21 (1). P. 100–134.
16. 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. P. 187–207.
17. Hagel J., Brown J. S., Davison L. Shaping Strategy in a World of Constant Disruption // Harvard Business Review. 2008. №10. P. 80–89.
18. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business Press, 1996.
19. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. John Wiley & Sons, 1959.
20. Wernerfelt B. A Resource-based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 2 (2). P. 171–180.

References

1. Brandenburger A., Nalebuff B. *Co-opetition. Konkurentnoe sotrudnichestvo v biznese* [Co-Opetition. Competitive cooperation in business]. Moscow, Keys, 2012.
2. Chen M. J., Smith K. G., Grimm C. M. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, 1992a, vol. 38 (3), pp. 439–455.
3. Chen M. J., MacMillan I. C. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, 1992b, vol. 35 (3), p. 539–570.
4. Chen M. J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 85–102.
5. Chen M. J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21 (1), pp. 100–134.
6. Chen M. J., Venkataraman S., Black S. S., MacMillan I. C. The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*, 2002, vol. 23, pp. 187–207.

7. Hagel J., Brown J. S., Davison L. Shaping Strategy in a World of Constant Disruption. *Harvard Business Review*, 2008, no. 10, pp. 80–89.
8. Kant I. *Kritika chistogo razuma* [Critique of pure reason]. Moscow, 1998, pp. 538–542.
9. Kurnysheva I. R. Institutional prerequisites of development of the competition and competitive relations. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57), p. 13 (in Russian).
10. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, Harper Business Press, 1996.
11. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. John Wiley & Sons, 1959.
12. Pilipuk A. Mechanism and models of competitive performance. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57), pp. 119–142 (in Russian).
13. Porter M. *Konkurentnoe preimushestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage. How to achieve high results and ensure its sustainability]. *Al'pina Business Buks*, 2005, pp. 292–326.
14. Rezhabek E. Ya. *Kak vozmozhno poznanie vneshnego mira?* [How is possible knowledge of the external world? A philosophical critique of constructivism]. Part I and II. *Epistemology & philosophy of science*, 2006, no. 2, 3.
15. Rubin Yu. B. *Konkurenciya: uporyadochennoe vzaimodeystvie v professional'nom biznese*. [Competition: the orderly interaction in a professional business]. Moscow, Market DS, 2006.
16. Rubin Yu. B. Controversial Issues of the Modern Theory of Competition *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3, pp. 38–67 (in Russian).
17. Rubin Yu. B. Competition: the Influence of Personality of the Companies Leaders]. *Journal of Modern Competition*, 2017a, vol. 11, no. 3 (63), pp. 118–143.
18. Smith K. G. *Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov*. [An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations]. Moscow, Publishing house of social economic literature, 1972, pp. 332.
19. Wernerfelt B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 2 (2), pp. 171–180.
20. Yudanov A. Y. *Konkurenciya: teoriya i praktika* [Competition: theory and practice]. 3rd ed. Moscow, GNOM and D, 2001, pp. 32–33.

*Yu. Rubin, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», President,
Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru*

About the constructive theory of competition in entrepreneurship

This paper considers how a constructive and functional approach to studying competition in entrepreneurship can be applied in accordance with interdisciplinary methodology. It discusses problems concerning the foundations of a constructive theory of competition and describes the role played by the an entrepreneur's competitive functions during the creation, maintenance, and development stages of both their own businesses and other businesses, as well as within the larger space of the competitive environment. The authors draw attention to the need for further research on the diverse array of functions carried out on a multi-criteria basis by participants in modern enterprise, on the distinctions between entities participating in competition, and on how the structures of competitive actions can be systematized according to their identified types, methods, directions, behavioral characteristics, and level structures.

The article also addresses the question of what impact the entrepreneur's personal characteristics have on how their competitive actions are planned and executed. The author concludes that a constructive theory of competition could be utilized in the scientific effort to justify a consistent core system of theoretical ideas on the competitive activities of enterprise and its evolution while also establishing consistency in the use of «competitive» and «semi-competitive» terminology in theory and in practice.

Keywords: the competition theory, the constructive approach to the research of competition in entrepreneurship, the competitive function, objects and construction of the competitive actions, the competitive advantages and disadvantages, the competitive position, functional role of competitive groups, the character of competitive interaction, developing, constructing of the competitive actions.

About author:

Yu. Rubin, Dr of Economics, Professor, President

For citation: Rubin Yu. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 114–129 (in Russian, abstr. in English).

Васильев А. И., канд. экон. наук, доцент, первый проректор Московского финансово-промышленный университета «Синергия», AVasilev@s-university.ru

Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи

Статья посвящена рассмотрению вопроса о применимости терминологического аппарата теории конкуренции к исследованию проблем конкурентоспособности предпринимательских структур в соответствии с современной методологией изучения проблем конкуренции. Поднимаются вопросы разворачивающейся в научной периодике дискуссии о содержании понятия «конкурентоспособность», приводится описание роли конкурентоспособности субъектов предпринимательства в развитии бизнеса в пространстве конкурентной среды российской экономики. Автор обращает внимание на необходимость исследования истории развития представлений о конкурентоспособности в российской экономической науке, что раскрывает причину текущего состояния теории конкурентоспособности экономических субъектов. Особое внимание уделяется вопросам определения уровней структур конкурентоспособности субъектов предпринимательства. В статье рассматриваются основные теоретические подходы к пониманию концепций конкурентоспособности, а также выявляются фундаментальные противоречия между ними, что позволяет успешно продвигаться в решении научной задачи по обоснованию конкурентоспособности российских предприятий и национальной экономики в целом. На основании разграничения конкурентности и конкурентоспособности субъектов предпринимательства автор приводит систему доказательств, направленных на формулирование оснований конкурентоспособности, а это позволяет сформировать непротиворечивое ядро системы теоретических представлений о конкурентоспособности в предпринимательстве.

Ключевые слова: поведенческая теория конкуренция, конкурентоспособность фирмы, конкурентоспособность продукции, конкурентные действия.

Введение

Понятие «конкурентоспособность» прочно вошло в лексикон менеджеров и управленцев и часто употребляется на уровне обывателя в интуитивно-понятном смысле. При этом термин «конкурентоспособность» часто используется в нормативно-правовых актах и публичных выступлениях руководителей страны. Одновременно с этим идея конкурентоспособности не только не теряет научного содержания, но, наоборот, все чаще используется представителями научного сообщества в качестве предмета диссертационных и иных исследований.

Тем не менее совокупность научных представлений о конкурентоспособности не образует концептуального единства,

поэтому на сегодняшний день преждевременно говорить о единой теории, доктрине или концепции конкурентоспособности. Из-за популярности слова «конкурентоспособность» можно констатировать хаотичное и конъюнктурное использование этого термина в российской экономической науке без четкого понимания смысла и контекста употребления.

Следует согласиться с мнением М. И. Гельвановского, который пишет о конкурентоспособности следующее: «Российская экономическая наука пока оказалась не готова к эффективному использованию этой экономической категории, а экономическое руководство страны не сформировало достаточно ясной позиции, в которой содержались бы адекватные требования к науке, позволяющие обосновывать решения, прини-

маемые на разных уровнях экономического анализа» [Гельвановский, 2009, с. 15].

Действительно, в микроэкономике и теории отраслевых рынков термин «конкурентоспособность» практически не используется; в теории стратегического управления, теории предпринимательства и теории маркетинга он используется крайне редко и в общем контексте не имеет отдельного конструктивного содержания.

В данном случае исключением из всей сферы научного знания является поведенческая теория конкуренции, представители которой не оставляют попыток исследования, анализа и конструктивного использования термина «конкурентоспособность» в исследовательской практике.

Цель данной статьи состоит в том, чтобы раскрыть теоретические и методологические противоречия определения и использования понятия «конкурентоспособность», существующие на сегодняшний день в науке о конкуренции.

В статье будут представлены основные теоретические подходы к пониманию концепции конкурентоспособности и выявлено фундаментальное противоречие между ними. Так, будут освещены ключевые вопросы разворачивающейся в научной периодике дискуссии о содержании понятия «конкурентоспособность». Также в статье описывается история развития концепции конкурентоспособности в российской экономической науке, что раскрывает причину настоящего состояния научных представлений о конкурентоспособности экономических объектов.

Научная дискуссия

В настоящее время в российской экономической науке можно наблюдать развитие научной дискуссии по вопросу содержания и операционной применимости категории конкурентоспособности.

Главный аргумент, предъявляемый критиками концепции конкурентоспособности,

представляется следующим: конкурентоспособность как свойство экономических объектов сложно однозначно использовать в методологии научных исследований. Понятие «конкурентоспособность» применяется разными учеными в качестве абстрактного аналога свойств ресурсообеспеченности, производительности, эффективности, качества и даже экономической безопасности. Причина невозможности уверенно использовать идею конкурентоспособности в оперативной научной практике кроется в том, что конкурентоспособность не имеет конвенционального содержания понятия.

Пытаясь провести семантический анализ понятия «конкурентоспособность», Е. М. Бельый и С. В. Барашков пишут: «Прагматический аспект любого понятия в операционном плане определяется, прежде всего тем, насколько содержание этого понятия, набор его смыслообразующих признаков могут быть использованы в качестве основы при разработке методов и средств решения практических задач, связанных с этим понятием. Очевидно, что для обеспечения прагматики любого специального термина недостаточно определения в традиционном понимании. Требуется своего рода экспликация, которая бы устанавливала пусть на самом общем уровне взаимосвязь самого этого понятия и его компонентов с другими категориями предметной области. Мерилом полноты, непротиворечивости и практической ценности вводимой в научный и прикладной обиход категории может служить соответствие всех ее смыслообразующих компонентов и парадигматических связей с компонентами обобщенной качественной модели, которая принимается в качестве базы для дальнейших исследований» [Светульников и др., 1999].

Научная дискуссия о содержании и прагматике понятия конкурентоспособности происходит и развивается между сторонниками двух противоположных позиций.

Имеется *релятивистская позиция*, выражающаяся в том, что конкурентоспособ-

ность означает разные свойства в зависимости от того, к какому объекту этот термин применяется. Так, например, Ю. Ф. Кормнов пишет: «Универсального определения конкурентоспособности нет и быть не может, а все зависит от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту оно относится» [Кормнов, 1997, с. 39].

Также В. Ш. Каганов считает, что конкурентоспособность — это результат методологического приема, когда конкурентно-сравнительный подход распространяется на разные множества объектов, а «все элементы одного множества уподобляются конкурирующим хозяйствующим субъектам на едином конкурентном поле. При этом сама конкурентоспособность представляется как аналогия успеха, лидерства, превосходства, преобладания, преимущества одних объектов над другими, независимо от того, к какому множеству объектов применяется концепция» [Каганов, 2011, с. 101].

Действительно, в настоящее время можно найти исследования конкурентоспособности: цивилизаций, культур, религий, идей и идеологий, стран и союзов, отраслей и отраслевых комплексов, регионов, отраслевых рынков, институтов, предприятий, персонала, индивидов и в целом населения, компетенций, бизнес-моделей, ресурсов, технологий, стратегий, программ, систем управления, продукции, мероприятий и акций, нормативно-правовых актов, технических документов, стандартов, политических партий и отдельных политиков, спортивных клубов и отдельных спортсменов и др. И в каждом случае конкурентоспособность» как отмечалось автором ранее [Васильев, 2009, с. 7, 12], служит обозначением какого-либо определенного свойства, содержательно больше связанного с носителем, а не с конкурентоспособностью как таковой.

Например, конкурентоспособность применительна к культурам, регионам, институтам или стандартам, системам управления и др., содержательно не связана с конку-

ренцией как состоянием и структурой рынка или с деятельным конкурентным соперничеством предпринимателей.

С критикой такого взгляда на конкурентоспособность выступают представители специальной *теории поведенческой конкуренции*, согласно взглядам которых конкурентоспособность как понятие имеет четко зафиксированное содержание, связанное с процессом конкуренции и конкурентными действиями хозяйствующих субъектов. Следовательно, конкурентоспособность означает конкретное свойство строго очерченного круга объектов. Так, например, А. И. Коваленко считает, что отсутствие глубокого понимания изначального смысла и содержания понятия конкурентоспособности «приводит к излишне широкому использованию термина, в частности, к его использованию в риторических ситуациях, в которых концепт конкурентоспособности не может быть применим по своей сути» [Коваленко, 2013, с. 65].

Также Ю. Б. Рубин пишет следующее: «Теоретическое понимание конкурентоспособности участников рынка как их совокупной способности к совершению конкурентных действий позволило бы данной актуальной теме прочно укорениться в составе специальной теории конкуренции. Теоретический отрыв конкурентоспособности от конкурентных действий чреват выхолащиванием самого понятия конкурентоспособности участников рынка и результатов их деятельности» [Рубин, 2010, с. 60].

Данная позиция представляется достаточно убедительной и обоснованной, так как она подтверждается множеством работ, в которых авторы либо определяют конкурентоспособность через конкуренцию, либо никак ее не определяют.

Следует отметить, что такая позиция иногда неверно трактуется как призыв к полному отождествлению понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность». Например, А. В. Пилипук именно так ошибочно интерпретирует точку зрения Ю. Б. Рубина и в попытке критически осмыслить его по-

зицию только подтверждает и развивает ее: «В научной литературе существует неоправданная идентификация подходов к пониманию понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность», что четко прослеживается, например, в рамках деятельного (поведенческого) подхода, где «конкуренция» представлена как конкурентная деятельность. Во-первых, в подобной интерпретации отпадает необходимость в понятии «конкурентоспособность» и связанных с ней теориях, во-вторых, изучение конкуренции с точки зрения ее участника (т. е. конкурентных действий) полностью эквивалентно современной теории и практике конкурентоспособности (например, классические труды М. Портера), ориентированным на выработку обоснованных решений на основе оценки ситуации и конкурентных сил, влияющих на нее. В данной связи целесообразно изучать конкурентные действия в рамках конкурентоспособности, характеризующей способность субъектов конкуренции функционировать (на разном уровне: от «на грани выживания» до «лидера рынка») в условиях конкуренции (такие условия представлены в первую очередь в структурном подходе) или «способность выдерживать конкуренцию». Установлено, что рассмотрение конкуренции как совокупности действий, с одной стороны, существенно сужает ее проявления до конкретных достаточно узких поведенческих форм индивидуальных игроков, а с другой, исключает из анализа нормы, правила и механизмы децентрализованного, добровольного и безопасного распределения и перераспределения редких благ, т. е. характеризует только ситуацию, без учета возможностей и условий конкурентного функционирования. Очевидно, что имеется явная связь конкуренции и конкурентоспособности в их результате. Важное отличие в том, что первое понятие определяет границу (коридор) возможного, потенциально достижимого результата в рамках некоторой экономической системы, тогда как второе характеризует собственную спо-

собность субъекта (проходимость, соответствие границам) в достижении результата» [Пилипук, с. 120].

О концепции конкурентоспособности

В настоящее время существуют разные подходы к пониманию конкурентоспособности. Данный термин используется учеными в различных коннотациях, и это происходит не согласовано. Поэтому общей теории и единой концепции конкурентоспособности не существует. Анализ развернувшейся научной дискуссии показывает необходимость теоретического осмысления различных представлений о конкурентоспособности, которое приводило бы их «к общему знаменателю», на основании чего возникла бы единая концепция конкурентоспособности.

Однако в поиске общего теоретического основания возникает риск того, что несогласованные трактовки конкурентоспособности будут отброшены. Желание четко определить понятие «конкурентоспособность» связано с намерением прекратить широкое употребление этого термина в неуместном контексте, что в итоге приводит к необходимости отказаться от интерпретаций этого термина применительно к широкому кругу объектов.

В контексте обозначенной научной дискуссии главным является вопрос о том, связано ли содержание понятия конкурентоспособности с феноменом конкуренции.

Если на этот вопрос следует положительный ответ, значит у понятия «конкурентоспособность» есть четкое содержание, которое может быть выражено в едином определении. В таком случае справедливо и методологическое требование А. И. Коваленко о необходимости конкурентного контекста.

Если на этот вопрос следует отрицательный ответ, значит понятию «конкурентоспособность» можно приписывать разные содержания, которые будут выражены в отдельных частных определениях, не свя-

занных с конкуренцией. И в таком случае справедливо опасение Ю. Б. Рубина о выхолащивании понятия.

Например, А. И. Коваленко выдвигает методологическое требование: «Любое распространение концепции конкурентоспособности на отдельные элементы экономической системы — на носители конкурентоспособности — требует дополнительного обоснования и увязки с теорией конкуренции. Если исследователь не может определить, как конкурентоспособность рассматриваемого объекта связана с конкуренцией, ему не следует использовать этот термин и говорить о предмете своего исследования как о конкурентоспособности» [Коваленко, 2013, с. 71].

Представители поведенческой теории конкуренции буквально понимают конкурентоспособность как способность к конкуренции. При этом часто их аргументация строится от обратного — если понятие «конкурентоспособность» не связано с конкуренцией, то оно пусто и бессодержательно.

Основания конкурентоспособности

Есть мнение, что данная логика не работает. Например, Е. М. Белый и С. В. Барашков, пытаясь определить понятие «конкурентоспособность» как экономическую категорию, сначала цитируют определение конкуренции из Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». После чего они приходят к интересному выводу: «Рыночная конкуренция или конкуренция в самоорганизующейся экономической системе — это борьба фирмы за ограниченный объем платежеспособного спроса со стороны потребителей, ведущаяся фирмами на доступном им сегменте рынка. Против ожидания приведенные определения не дают возможности каким-либо образом вывести особенности конкурентоспособности как исследуемой категории. Очевидно, требуется проведение анализа на иных основах» [Светульников и др., 1999].

В итоге Е. М. Белый и С. В. Барашков приходят к выводам, созвучным релятивистскому подходу: «Прежде всего, очевидно, что конкурентоспособность — это свойство практически любых экономических объектов. Независимо от физической природы и выполняемых функций все изделия, а также производственные системы, их изготавливающие и использующие, могут рассматриваться в контексте проблемы конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами конкретной экономической деятельности. Далее, конкурентоспособность, видимо, может в определенных условиях оказаться тождественной таким экономическим категориям, как качество, или эффективность. Отсюда следует, что с операционной точки зрения для решения проблемы конкурентоспособности могут привлекаться традиционные теоретические и практические методы и средства решения экономических задач, связанных в той или иной степени с проблематикой качества и эффективности. В неявной форме свидетельством, подтверждающим данное высказывание, является обнаруженное наличие парадигматических связей между общепринятыми экономическими категориями и конкурентоспособностью. Однако при всем при том остается открытым вопрос, когда возможно и оправданно свойство конкурентоспособности подменять свойством качества или эффективности, когда оно представляет самостоятельную категорию. Предварительно можно сделать предположение, что свойство конкурентоспособности проявляется независимо от произвола субъекта экономической деятельности, а определяется объективными процессами, протекающими в экономических системах. Из сказанного непосредственно вытекает, что конкурентоспособность является категорией динамической, причем ее динамика обусловлена, прежде всего, внешними факторами, значительная часть которых может рассматри-

ваться как управляемые параметры» [Светуных и др., 1999].

Итак, отказавшись от буквального определения конкурентоспособности как способности к конкуренции, авторы, пытаясь провести анализ «на иных основаниях», заключают, что конкурентоспособность есть «свойство практически любых экономических объектов». Такой вывод представляется далеко не бесспорным хотя бы потому, что из определения конкуренции можно выявить содержание понятия конкурентоспособности.

Несмотря на то, что определения основных понятий, использующиеся в нормативно-правовых актах, не корректно использовать в качестве научных дефиниций, уже отталкиваясь от определения конкуренции из Федерального закона «О защите конкуренции», можно сформировать определенное понимание конкурентоспособности.

В пункте 7 статьи 4 этого закона содержится следующее определение конкуренции: «Конкуренция — соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Из этого определения можно выделить понятия «рыночной власти» и «конкурентных действий».

Рыночная власть — это возможность фирмы в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Хозяйствующий субъект, обладающий рыночной властью, своими ценами задает потолок цен конкурентов, а своими объемами выпуска и продаж ограничивает продажи конкурентов. Более того, такой субъект, будучи лидером рынка, формирует «эталонное» рыночное предложение покупателям и поставщикам, которое является ориентиром для конкурентов и в итоге становится

содержанием отраслевого консенсуса в части качества, сроков, дополнительных условий контракта. Самые успешные бизнес-модели и лучшие предпринимательские решения и практики быстро копируются отраслевыми конкурентами, что описывается феноменом «диффузии инноваций». Такая логика в рыночной модели, где фирмы применяют стратегию «следования за лидером», служит объяснением того, почему «отраслевой консенсус» является результатом не картельного сговора, а именно рыночной власти одного субъекта.

В этом контексте конкурентное действие — это действие фирмы, ограничивающее или исключаящее рыночную власть конкурента.

В свою очередь, конкурентоспособность фирмы можно определить как ее способность своими действиями ограничивать или исключать рыночную власть конкурентов.

Или же конкурентоспособность фирмы — это способность фирмы своими действиями увеличивать рыночную власть.

С точки зрения теории предпринимательства, конкурентоспособность фирмы определяется как способность фирмы своими действиями создавать и доставлять ценность потребителю лучше конкурентов.

История развития представлений о конкурентоспособности

Категория конкурентоспособности использовалась еще в эпоху советской плановой экономики, при социалистическом строе, когда отсутствовал экономический феномен конкуренции. Каждое предприятие имело план выпуска продукции, который рассчитывался на основе анализа статистической информации о планируемом потреблении населения страны. Каждый производитель продукции имел гарантированный сбыт, так как все сбытовые цепочки были спроектированы заранее на уровне руководства страны. Цены реализации готовой продукции также утверждались в приказном

порядке на ведомственном уровне на основании данных о себестоимости ресурсов и затратах производства. В социалистической, плановой экономике с административно-командной системой управления, при отсутствии конкуренции за платежеспособный спрос для каждого отдельного предприятия приоритетными были показатели производительности, эффективности и нормы брака. Как результат, руководство предприятия фокусировалось на том, чтобы продукция соответствовала требованиям, определенным в стандартах качества, в товароведческой и технической документации [Долинская, Соловьев, 1991].

В советскую эпоху конкуренция касалась субъектов экономической деятельности только на международном уровне, когда возникала необходимость соответствовать потребительским ожиданиям, стандартам и требованиям к товарам и услугам, сформированным в конкурентных условиях рыночной экономики западных стран.

Не имея непосредственного опыта конкуренции на внутреннем рынке, предприятия сталкивались с проблемой измерения свойств и качеств результатов хозяйственной деятельности и их соотношения с результатами хозяйственной деятельности иностранных предприятий, функционирующих в жестких конкурентных условиях.

Советские предприятия должны были выдерживать конкуренцию с западными предприятиями, не испытывая при этом конкурентного напряжения на внутреннем рынке (из-за отсутствия рыночных отношений). Поэтому, не сталкиваясь с прямой конкуренцией, они фокусировались на обеспечении тех свойств и качеств продукции и услуг, которые могли бы в дальнейшем на уровне международной конкуренции сопоставляться и соответствовать результатам конкурентной деятельности западных компаний.

Из этой проблемы и опыта ее решения и возникло представление о конкурентоспособности как потенциальной способности конкурировать. И наоборот, не присутство-

вавшие в опыте хозяйственной деятельности советских предприятий конкурентность и конкуренция не нашли отражение в профессиональной терминологии. Их место заняли понятия «эффективность» и «социалистическое соревнование».

Поэтому конкурентоспособность изначально понималась как свойство, относящееся к результатам хозяйственной деятельности предприятий — к товарам, работам и услугам, и часто понималась как соответствие утвержденным стандартами показателям качественных характеристик. На сами предприятия конкурентоспособность распространялась опосредованно, через конкурентоспособность продукции.

В научной литературе уже обращалось внимание на лингвистическую особенность: в английском языке нет прямого перевода русского слова «конкурентоспособность» [Рубин, 2017, с. 130].

Так как в условиях конкуренции экономик западных стран не было необходимости в опосредованном сопоставлении результатов хозяйственной деятельности предприятий, аналога русского термина «конкурентоспособность» долгое время в английском лексиконе не существовало. Вместо него в английском языке используется слово «competitiveness» — конкурентность, обозначающее наличие конкуренции и функционирование в условиях конкуренции. Аналог русского термина «конкурентоспособность» — «competitive ability» используется в микробиологии для обозначения свойства устойчивости генов, вирусов и др.

С зарождением в России отношений рыночной экономики с ориентацией на развитие и защиту частного предпринимательства и конкуренции феномен конкурентного соперничества предприятий за платежеспособный спрос населения стал реальным фактом их хозяйственной деятельности. Цены и рынки стали конкурентными. В такой ситуации отпала необходимость в измерении потенциальной способности конкурировать, так как эта способность непосред-

ственно проверялась рынком. Тем не менее термин «конкурентоспособность» продолжает употребляться в отношении фирмы и продукции.

Конкурентность и конкурентоспособность

По сути, конкурентное предприятие — это предприятие, функционирующее в конкуренции, то есть предприятие, по факту способное выдерживать конкуренцию. По той же логике конкурентная продукция — это конкурентоспособная продукция.

Поэтому разница между конкурентоспособностью и конкурентностью фирмы и продукта заключается в том, до или после совершения конкурентных действий происходит рассмотрение объекта. Конкурентоспособность относится к тому, что способно к конкуренции как к предстоящему процессу; конкурентность относится к тому, что является результатом процесса конкуренции. Конкурентоспособность — это потенциальная конкурентность, еще не проверенная рынком; конкурентность — это реализованная в действиях конкурентоспособность.

Однако в отношении рынка или отрасли термин «конкурентность» указывает на процессы конкуренции, формирующие и организующие рынок или отрасль. А конкурентность цены означает, что цена сформировалась на конкурентном рынке.

Так, краеугольным камнем в идее конкурентоспособности является ее потенциальный характер. И в данном случае важен вопрос о том, что отличает реализованную конкурентоспособность от нереализованного потенциала конкурентности. Каким образом можно вычленить тот механизм, который превращает ресурсный потенциал конкурентных действий в реализованную конкурентоспособность, фактически проявившуюся в успешных конкурентных действиях, в росте показателей продаж, доли рынка и прибыльности фирмы? И если

между конкурентоспособностью и конкурентностью есть «зазор» потенциальности, то можно ли достоверно обосновать любую оценку конкурентоспособности, не подтвержденную позже результатами конкуренции? Можно ли верифицировать вероятность трансформации показателей конкурентоспособности в реализованное конкурентное лидерство? Как выявить коэффициент превращения потенциальности оценок конкурентоспособности в фактический конкурентный статус рыночного успеха? Если отказаться от содержательной связи между конкуренцией и конкурентоспособностью, найти ответы на эти вопросы будет затруднительно.

Заключение

Следует констатировать, что в настоящее время в научных работах идея конкурентоспособности чаще всего используется в отрыве от теории конкуренции, что резко снижает логичность, обоснованность выводов и значимость результатов таких использований. Тем не менее призывы к системности и последовательности научных исследований конкурентоспособности разного типа элементов экономической системы не находят должного понимания и необходимого согласия в среде русскоязычных ученых в экономической науке — среде, характеризующейся крайним плюрализмом мнений. Поэтому пока нельзя назвать успешными попытки представителей поведенческой теории конкуренции более четко задать границы понятия «конкурентоспособность».

Этот термин все чаще употребляется в контексте, в котором не предполагается прямой конкуренции хозяйствующих субъектов. При этом в самом представлении о конкурентоспособности всегда подразумевается некоторое опосредованное и предстоящее сопоставление мнимо соперничающих объектов, которых иногда называют носителями конкурентоспособности и однородные множества которых образуют уровни конку-

рентоспособности, из уровней в разном порядке ученые выстраивают пирамиду конкурентоспособности.

В контексте научного исследования предпринимательской деятельности фирм использование понятия «конкурентоспособность» в неявной форме подразумевает в качестве своей цели оценку способов достижения фирмой лучших результатов в конкуренции.

Но в любом другом случае, когда нет прямой конкурентной конфронтации объектов, понятие конкурентоспособности используется в том смысле, который передался российской экономической науке от советской доктрины плановой экономики, где прямая конкуренция невозможна, а сопоставление отдельных параметров объектов является лишь мыслительным экспериментом — умственным упражнением, представляющим конкурентное соперничество в своем основании, но не имеющим его в качестве реального экономического феномена объективной действительности.

Другими словами, для того чтобы исследовать их конкурентоспособность, продукты, регионы, стандарты и компетенции могут сопоставляться в научном исследовании как конкурирующие, но в объективной действительности каждый день своими действиями и их результатами конкурируют именно хозяйствующие предпринимательские субъекты.

Поэтому важно отличать реальную экономическую конкуренцию хозяйствующих субъектов от мнимого противопоставления любых элементов экономической системы иного рода. В первом случае конкурентоспособность не требует дополнительного обоснования, так как конкуренция имманентно присутствует. Во втором случае исследование конкурентоспособности базируется на отличных от конкуренции основаниях, а чаще всего это значит, что за термином «конкурентоспособность» скрывается какое-либо другое, подразумеваемое свойство объектов исследования.

Представляется, что именно на основаниях поведенческой теории конкуренции теоретические представления о конкурентоспособности могут обрести концептуальное единство, а в отрыве от конкуренции концепция конкурентоспособности не может быть создана.

Список литературы

1. Васильев А. И. Российский оборонно-промышленный комплекс на рынке вооружений: управление конкурентоспособностью. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2009. — 26 с.
2. Гельвановский М. И., Рожков К. Л., Скрябина Н. И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения. Поиск методологической адекватности / под общ. ред. М. И. Гельвановского. М.: ИИЦ «Статистика России», 2009. — 383 с.
3. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Изд-во стандартов, 1991. — 125 с.
4. Каганов В. Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2011. № 6 (30). С. 101–107.
5. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65–79.
6. Кормнов Ю. Ф. Ориентация экономики на конкурентоспособность // Экономист. 1997. № 1. С. 39.
7. Пилипук А. В. Механизм и модели конкурентного функционирования // Современная конкуренция. 2016. № 3 (57). С. 119–142.
8. Рубин Ю. Б. Конкуренция: влияние личностного начала лидеров компаний // Современная конкуренция. 2017. № 3 (63). С. 118–143.
9. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.
10. Светульников С. Г., Белый Е. М., Барашков С. В. и др. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 1999. — 227 с. Энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/1.htm>.

References

1. Vasilev A. I. *Rossiiskii oboronno-promyshlennii kompleks na rynke vooruzhenii: upravlenie konkurentosposobnost'iu* [Russian military-industrial complex in the arms market: management competitiveness]. Moscow, Voennyi universitet Publ., 2009.
2. Gelvanovsky M. I., Rozhkov K. L., Skryabin N. I. *Konkurentosposobnost' nazional'noj ekonomiki: problemy statisticheskogo soprovozhdeniya. Poisk metodologicheskoy adekvatnosti* [Competitiveness of the national economy: problems of statistical support. The search for methodological adequacy]. Moscow, Statistics of Russia, 2009. 383 p.

3. Dolinskaya M. G., Soloviev I. A. *Marketing I konkurentosposobnost' promyshlennykh predpriyatij* [Marketing and Competitiveness of an Industrial Enterprise]. Moscow, Standarts, 1991, pp. 216–217.
4. Kaganov V. Sh. Corporate training as a fact or in the competitiveness of business organizations. *Journal of Modern Competition*, 2011, no. 6, pp. 101–107 (in Russia).
5. Kovalenko A. I. Theoretical and methodological aspects of application the concept of «competitive ability» in scientific researches. *Journal of Modern Competition*, 2013, no. 6, pp. 65–79 (in Russia).
6. Kormnov Yu. F. *Oriantaziya ekonomiki na konkurentosposobnost'* [Orientation of the economy towards competitiveness]. *Economist*, 1997, no. 1, p. 39.
7. Pilipuk A. V. Mechanism and models of competitive performance. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57), pp. 119–142 (in Russian).
8. Rubin Yu. B. Competition: the Influence of Personality of the Companies Leaders. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 118–143 (in Russia).
9. Rubin Yu. B. Discussion questions of modern competition theory. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 3 (21), pp. 38–67 (in Russia).
10. Svetunkov S. G., Belyi, E. M., Barashkov, S. V., etc. *Informazionnoe obespechenie upravleniya konkurentosposobnost'yu* [Information support of management competitiveness]. Sankt-Peterburg, Izd-vo S.-peterb. State University for Economics and Finance, 1999, p. 227. Available at: <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/1.htm>.

A. Vasilev, MFPU «Synergy», Moscow, Russia, AVasilev@s-university.ru

Competitiveness and competition: the problem of interrelationship

The paper considers how a applicability of terminological apparatus of the theory of competition to studying problems of competitiveness of entrepreneurial structures can be applied in accordance with the modern methodology. It discusses the issues unfolding in the scientific periodicals of the discussion on the concept of «competitiveness», describes the role of competitiveness of business actors in the development of business in the space of the competitive environment of the Russian economy. The author draws attention to the need to study the history of the development of ideas about competitiveness in the Russian economic science that reveals the cause of the current status of the theory of competitiveness of economic actors. Special attention is given to questions of determination of level structures the competitiveness of entrepreneurial actors. The article examines the main theoretical approaches to the understanding the concepts of competitiveness and identified fundamental contradictions between them, which allows to successfully progress in solving the scientific problems in the substantiation of competitiveness of the Russian enterprises and the national economy as a whole. On the basis of differentiation of competition and competitiveness of entrepreneurial actors, the author gives the evidence to formulate grounds of competitiveness, and this helps to form a consistent core of the system of theoretical ideas about competitiveness in entrepreneurship.

Keywords: behavioral competition, firm competitiveness, product competitiveness, competitive action.

About authors:

A. Vasilev, *PhD in Economics, Associate professor*

For citation:

Vasilev A. Competitiveness and competition: the problem of interrelationship. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 130–139 (in Russian, abstr. in English).

Правила оформления материалов

Шаблон оформления рукописи

Фамилия И. О. автора, ученая степень, ученое звание, организация, город, емэйл

Заголовок статьи на русском языке

Текст аннотации на русском языке объемом 300–500 знаков.

Ключевые слова: не менее пяти.

Введение

<Вводная часть статьи>

<**Подзаголовок_1 основной части**>

< Текст первого раздела основной части>

<**Подзаголовок_2 основной части**>

< Текст второго раздела основной части>

Иллюстрации (Выполняются в серых тонах, поскольку наше издание монохромное. По всем рисункам должны быть предоставлены исходники (скриншоты — выполненные с высоким разрешением (не менее 300 dpi), векторные рисунки (схемы) — в векторном формате, доступном для редактирования, диаграммы — в формате Excel.)

Рис. 1. <Название рисунка на русском языке>

Fig. 1. <Название рисунка на английском языке>

...

Таблица 1. Заголовок таблицы на русском языке

Table 1. Заголовок таблицы на английском языке

<**Подзаголовок_п основной части**>

<Текст последнего раздела основной части>

Заключение

Текст заключительной части

Список литературы

<Список источников на русском языке> (Примеры оформления см. в Приложении 1.)

References

<Список источников на латинице — транслитерация плюс перевод на английский язык> (Примеры оформления см. в Приложении 2.)

Фамилия автора на английском языке¹, организация, город, страна, емэйл (Согласно стандартам Scopus в данном блоке указывается только та информация, которая приведена в настоящем шаблоне. Ученые степени и звания авторов следует указывать в отдельном блоке после ключевых слов.)

Заголовок статьи на английском языке

Аннотация на английском языке (Объем — порядка 200 слов. На английском языке статья аннотируется независимо от русской версии, т. е. английская аннотация не является переводом русской, а пишется самостоятельно. Требования к содержанию

¹ Фамилии русскоязычных авторов транслитерируют по правилам, установленным приказом Федеральной миграционной службы от 26 марта 2014 г. №211 «Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной миграционной службой государственной услуги по оформлению и выдаче паспортов гражданина Российской Федерации, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации, содержащих электронный носитель информации» (Приложение №6). URL: <http://translit-online.ru/pasport.html>.

аннотации на английском языке см. в Приложении 3.)

Keywords: ключевые слова на английском языке.

About authors:

Фамилия автора на английском языке, ученая степень, ученое звание

For citation:

И. Фамилия автора на английском языке. Заголовок статьи на английском языке. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. x (xx), pp. xx — xx (in Russian).

Приложение 1

Примеры оформления списка литературы на русском языке

Следует обратить внимание на то, что ссылки на цитируемые источники по тексту статьи указываются в квадратных скобках — фамилия автора или название работы, если без автора, год издания: [Фамилия или название работы, если без автора, год].

Источники в списке литературы располагаются по алфавиту, в списке References по латинскому алфавиту.

Между инициалами авторов необходим пробел.

Книга

1. Емельянов А. А., Власова Е. А., Дума Р. В. Имитационное моделирование экономических процессов / под. ред. А. А. Емельянова. М.: Финансы и статистика, 2004. —² 368 с.

2. Иванов А. П. Бизнес в США: пер. с англ. М.: Маркет ДС, 2006. — 500 с.

Раздел в сборнике трудов

3. Иванов А. А., Петров И. С. Электронная коммерция // Современный бизнес. М.: МАКС Пресс, 2004. С. 46–57.

² Обратите внимание, что в данной позиции описания источника используется знак «тире», а не дефис (то же — при указании диапазона страниц).

Статья в журнале или других СМИ

4. Земляков С. Д., Рутковский В. Ю. Функциональная управляемость и настраиваемость систем координатно-параметрического управления // Автоматика и телемеханика. 1986. №2. С. 21–30.

Сборник трудов конференции

4. Desai M., Ray A. A fault detection and isolation methodology // Proc. 20-th IEEE Conf. On Decision and Control. San Diego, 1981. P. 1363–1369.

Ссылка в Интернете

5. Иванов А. П. Бизнес в США. URL: <http://<адрес>>.

Приложение 2

Примеры оформления списка литературы на латинице (References)

Общий принцип описания русскоязычного источника в References состоит в следующем.

Если цитируемая работа написана на русском языке, но уже имеет опубликованное англоязычное название (как это требуется сейчас для журналов из Перечня ВАК), то после ФИО авторов указывается только это англоязычное название, а в конце описания источника указывается в скобках (in Russian). Не стоит переводить его самостоятельно.

Если же цитируемая работа не имеет опубликованного англоязычного названия, то после ФИО авторов сначала указывается курсивом транслитерация русского названия, а следом в квадратных скобках — самостоятельный перевод названия на английский язык. В этом случае (in Russian) указывать не нужно, поскольку русскоязычность цитируемой работы следует из наличия транслитерации названия. Для транслитерирования следует использовать сайт www.translit.net. На нем необходимо предварительно выбрать вариант транслитерирования «BSI» — Британский институт стандартов.

Если цитируемый журнал имеет официальное двуязычное название (публикуемое в его печатной версии), указываются через дефис русский и английский варианты; в противном случае — только транслитерация. То же относится к названиям книжных издательств.

Транслитерации подлежат только имена собственные (ФИО авторов, названия работ, издательств и журналов). Описания статуса цитируемой работы («учебник», «под редакцией», «свидетельство», «руководство пользователя», «статистический отчет», «федеральный закон» и т. д.) даются только в переводе на английский язык.

Также обратите внимание на то, что структура описания источника, а также используемые служебные символы и сокращения отличаются от русскоязычного списка литературы.

Описание статьи из бумажного журнала

Zagurenko A. G., Korotovskikh V. A., Kolesnikov A. A., Timonov A. V., Kardymon D. V. *Tekhniko-ekonomicheskaya optimizatsiya dizaina gidrorazryva plasta* [Techno-economic optimization of the design of hydraulic fracturing]. *Neftyanoe khozyaistvo* — Oil Industry, 2008, no. 11, pp. 54–57.

Kharlamova T. L. *Motivatsionnye osnovy effektivnoy raboty predpriyatiya* [Motivational basis for the effective work of an enterprise]. *Ekonomika i upravlenie*, 2006, no. 3, pp. 100–102.

Keyno P. P., Siluyanov A. V. Design and implementation of a declarative web-interface modeling language interpreter on a high-performance distributed systems. *Prikladnaya informatika* — Journal of Applied Informatics, 2015, vol. 10, no. 1, pp. 15–25 (in Russian).

Описание статьи из электронного журнала

Kontorovich A. E., Korzhubaev A. G., Eder L. V. *Mineral'nye resursy Rossii* [Forecast of global energy supply: Techniques, quantitative assessments, and practical

conclusions]. *Ekonomika i upravlenie*, 2006, no. 5. Available at: <http://www.vipstd.ru/gim/content/view/90/278/> (accessed 22.05.2012).

Описание статьи из сборника трудов

Astakhov M. V., Tagantsev T. V. *Experimentalnoe issledovanie prochnosti coedinenij «stal-kompozit»* [Experimental study of the strength of joints «steel-composite»]. *Trudy MGTU Matematicheskoe modelirovanie slozhnykh tekhnicheskikh sistem* [Proc. of the Bauman MSTU «Mathematical Modeling of Complex Technical Systems»], 2006, no. 593, pp. 125–130.

Описание материалов конференции

Usmanov T. S., Gusmanov A. A., Mullagalin I. Z., Muhametshina R. Ju., Chervyakova A. N., Sveshnikov A. V. *Osobennosti proektirovaniya razrabotki mestorozhdeniy s primeneniem gidrorazryva plasta* [Features of the design of field development with the use of hydraulic fracturing]. *Trudy 6 Mezhdunarodnogo Simpoziuma «Novye resursosberegayushchie tekhnologii nedropol'zovaniya i povysheniya neftegazootdachi»* [Proc. 6th Int. Technol. Symp. «New energy saving subsoil technologies and the increasing of the oil and gas impact»]. Moscow, 2007, pp. 267–272.

Описание книги

Kashnikov Y. A., Ashikhmin S. G. *Mekhanika Gornykh Porod Pri Razrabotke Mestorozhdeniy glevodorodnogo Syr'ya* [Rock Mechanics In The Development Of Hydrocarbon Deposits]. Moscow, ООО «Nedra-Biznestsentr» Publ., 2007. 486 p.

Lindorf L. S., Mamikonians L. G., eds. *Ekspluatatsiya turbogeneratorov s neposredstvennym okhlazhdeniem* [Operation of turbine generators with direct cooling]. Moscow, Energija Publ., 1972. 352 p.

Kanevskaya R. D. *Matematicheskoe modelirovanie gidrodinamicheskikh protsessov razrabotki mestorozhdenii uglevodorodov* [Mathematical modeling of hydrodynamic processes of hydrocarbon deposit development]. Izhevsk, 2002. 140 p.

Izvekov V. I., Serikhin N. A., Abramov A. I. *Proektirovanie turbogeneratorov* [Design of turbo-generators]. Moscow, MEI Publ., 2005. 440 p.

Latyshev V. N. *Tribologiya rezaniya. Kn. 1: Friksionnye protsessy pri rezanie metallov* [Tribology of Cutting, vol. 1: Frictional Processes in Metal Cutting], Ivanovo, Ivanovskii Gos. Univ., 2009.

Описание переводной книги

Timoshenko S. P., Young D. H., Weaver W. *Vibration problems in engineering*. 4th ed. N. Y., Wiley, 1974. 521 p. (Russ. ed.: Timoshenko S. P., Iang D. Kh., Uiver U. *Kolebaniia v inzhenernom dele*. Moscow, Mashinostroenie Publ., 1985. 472 p.).

Brooking A., Jones P., Cox F. *Expert systems. Principles and case studies*. Chapman and Hall, 1984. 231 p. (Russ. ed.: Bruking A., Dzhons P., Koks F. *Ekspertnye sistemy. Printsipy raboty i primery*. Moscow, Radio i sviaz' Publ., 1987. 224 p.).

Описание учебника или другого материала с указанием «под редакцией»

Arkhipov G. I., Sadovnichiy V. A., Chubarikov V. N. *Lekcii po matematicheskomu analizu: Uchebnik dlya universitetov i ped. vuzov* [Lectures on Mathematical Analysis: A Textbook for universities and pedagogical institutes]. Ed. by V. A. Sadovnichiy. Moscow, Visshaya shkola Publ., 1999. 695 p.

Описание диссертации

Grigorev Iu. A. *Razrabotka nauchnykh osnov proektirovaniia arkhitektury raspredelenykh sistem obrabotki dannykh. Diss. dokt. tekhn. nauk* [Development of scientific bases of architectural design of distributed data processing systems. Dr. eng. sci. diss.]. Moscow, Bauman MSTU Publ., 1996. 243 p.

Описание ГОСТа

GOST 8.586.5–2005. Metodika vypolneniia izmerenii. Izmerenie raskhoda i kolichest-

va zhidkosti i gazov s pomoshch'iu standartnykh suzhaiushchikh ustroistv [State Standard 8.586.5–2005. Method of measurement. Measurement of flow rate and volume of liquids and gases by means of orifice devices]. Moscow, Standartinform Publ., 2007. 10 p.

Описание патента

Palkin M. V. e. a. *Sposob orientirovaniia po krenu letatel'nogo apparata s opticheskoi golovkoi samonavedeniia* [The way to orient on the roll of aircraft with optical homing head]. Patent RF³, no. 2280590, 2006.

Описание Федерального закона

RF Federal Law «On Protection of Consumers' Rights» of February 07, 1992 2300–1 (as amended by Federal Law of January 09, 1996 2 FZ, December 17, 1999 212 FZ) (in Russian).

Приложение 3

Требования к содержанию аннотации на английском языке

При подготовке расширенной аннотации на английском языке следует руководствоваться следующим принципом. Для наилучшего понимания содержания работы англоязычным читателем аннотация должна быть структурирована по смыслу. Последовательно аннотируются:

- введение (цель написания статьи);
- основная часть (постановка задачи и предлагаемое решение);
- заключение (обсуждение результатов, выводы).

Аннотация оформляется единым текстом, без разбивки на абзацы и без каких-либо подзаголовков.

³ При цитировании документа, не являющегося опубликованной печатной работой (статьей, книгой и т. п.), его статус (патент, сертификат, инструкция и т. п.) не транслитерируется, а указывается только на английском языке. То же касается законодательных материалов (см. следующий пример).

ПОДПИСКА - 2018

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер 1190 руб. 3 номера (полугодие) 3570 руб. 6 номеров (годовая) 7140 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на edit@s-university.ru
или позвоните по тел. +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04).
Доставка включена в стоимость подписки

Подписка по почте

По каталогу агентства «Роспечать» подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «Пресса России» подписной индекс **88060**;
по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс **14246**;

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев
тел. +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04), e-mail: arozantsev@synergy.ru

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 и издателя

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юррид.)
125190, Россия, Москва, Планетная ул., д. 36, оф. 301, 302
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)
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 28.09.2017

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6