

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2019. Том 13. № 4(76)

Издается с января 2007 года. Периодичность издания — 4 раза 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

Клейнер Георгий Борисович

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

Князева Ирина Владимировна

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

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель главного редактора журнала

Коробов Юрий Иванович

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

Леднев Владимир Алексеевич

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

Манев Иван

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

Моррис Майкл

профессор, декан факультета предпринимательства
Университета Оклахомы (США)

Осипенко Олег Валентинович

доктор экономических наук, заведующий кафедрой
управления холдингами Института экономики бизнеса
ТПП РФ, генеральный директор консалтинговой компании
«Ринкон-гамма»

Платонова Елена Дмитриевна

доктор экономических наук, профессор, заведующий
кафедрой экономической теории и менеджмента
ФГБОУ ВО «МПУ»

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)

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), ВИНИТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

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

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)

125190, Москва, ул. Планетная, д. 36, оф. 301, 302

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

e-mail: edit@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2019. Vol. 13. No. 4(76)

Published since 2007; periodicity: four 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)

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

PhD in Economics, 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

Oleg Osipenko

Dr of Economics,
General Director of «Rincon-Gamma Ltd.»
at the University of Oklahoma (USA)

Elena Platonova

Dr of Economics,
Department of Economic Theory
and Management,
Moscow Pedagogical State University

Sergey Svetunkov

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

Raymond Smilor

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

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 str., Moscow, 125319, Russia
Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

e-mail: edit@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Содержание

Теория конкуренции

Шаститко А.А.

Проблема определения географического рынка:
возрождение теста Эльзинги-Хогарти 5

Вартаев Р.С., Быстров А.В.

Экологический подход к стратегической конкуренции 17

Отраслевые рынки

Гореликов В.А.

Спонсорство – как возможность конкурировать в спорте 46

Малыгин А.В.

Роль субъективации в формировании стратегических конкурентных
преимуществ спортивной организации 58

Темнохуд Т.Н.

Анализ возможностей поселений родовых поместий как перспективного
направления туристической деятельности 67

Ильenkova К.М.

Категорийный менеджмент: новый взгляд в условиях российской экономики 76

Конкурентоспособность бизнеса

Баженов Ю.В.

Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия:
значимость информационных факторов в условиях турбулентности
окружающей среды 93

Алавердов А.Р., Алавердова Т.П.

Внедрение инновационных технологий защиты кадровой элиты организации
в целях приобретения ею дополнительных конкурентных преимуществ 119

Раевич И.А.

Малый бизнес как фактор обеспечения конкурентоспособности
моногородов России. 129

Contents

The theory of competition

Shastitko A.

The problem of the geographic market delineation:
the revival of the Elzinga-Hogarty test 5

Vartaev R., Bystrov A.

Ecological approach to strategic competition. 17

Industry markets

Gorelikov V.

Sponsorship as an opportunity to compete in sports 46

Malygin A.

The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages
of a sports organization 58

Temnohud T.

The analysis of family's estate settlements potential as perspective tourism trend 67

Ilyenkova K.

Category management: new view on its implementation in Russian realities. 76

Business competitiveness

Bazhenov Y.

Methodical approaches to assessing the competitiveness of an enterprise:
the importance of information factors in the environment
of environmental turbulence. 93

Alaverdov A., Alaverdova T.

Introduction of innovative technologies for the protection of the organization's
human resources elite for the purpose of acquiring additional competitive advantages . . . 119

Raevich I.

Small business as a factor in ensuring the competitiveness
of single-industry towns in russia 129

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10401

Шаститко А.А., канд. экон. наук, РАНХиГС, МГУ им. Ломоносова, LLC Antitrust Advisory, г. Москва,
shastitkoanastasia@gmail.com

Проблема определения географического рынка: возрождение теста Эльзинги-Хогарти

Статья посвящена проблеме определения географических границ рынка, в частности, рассмотрены суть данной процедуры, а также возможные сопутствующие подводные камни. Основным методом определения географических границ рынка, в том числе в России, является тест «гипотетического монополиста». Однако проведение данного теста такого качества, чтобы полученные результаты действительно отражали его преимущества, требует большого количества данных, которые далеко не всегда являются доступными. При этом отсутствие даже небольшого количества необходимых данных может значительно сказаться на достоверности полученных выводов. В этом случае возможно использование альтернативных методов определения географических границ рынка, в частности теста Эльзинги-Хогарти (Elzinga-Hogarty), который будет рассмотрен в данной статье. Основным преимуществом теста Эльзинги-Хогарти является его простота, в том числе тот факт, что он требует минимального количества данных. В данной статье рассматривается как сам тест, так и его недостатки, требующие проведения дополнительных тестов для повышения надежности полученных результатов. Основным выводом данной статьи является утверждение, что тест Эльзинги-Хогарти может стать решением проблемы определения географических границ рынка в условиях ограниченных ресурсов при проведении антимонопольного расследования, когда не все данные, необходимые для проведения теста «гипотетического монополиста» необходимого качества, являются доступными.

Ключевые слова: конкурентная политика, антимонопольная политика, географические границы рынка, тест Эльзинги-Хогарти, ценовые тесты, тест «гипотетического монополиста», экономический анализ

Введение

Определение рынка является одним из наиболее важных элементов экономического анализа в делах, относящихся к ядру антимонопольной политики, а именно в делах о слияниях, злоупотреблении доминирующим положением, соглашениях и согласованных действиях [9]. При этом в мировой практике вес аргументов, связанных с границами рынка и соответствующими долями компаний на рынке, зависит от возможности в принципе однозначно определить такие границы. Для правильного определения рынка необходимо понимать, в чем состоит цель данной процедуры. Предполагается, что доля компании

на рынке, из которой следует положение компании на рынке, соответствует рыночной власти компании [14]. По определению, если фирма обладает рыночной властью, она может влиять на функционирование рынка, в частности, может определять рыночную цену. Следовательно, рынок соответствует совокупности компаний, которые оказывают конкурентное давление друг на друга, не позволяя в одностороннем порядке влиять на условия обращения товара на рынке. Если это конкурентное давление достаточное, то ни одна из таких компаний не может в одностороннем порядке влиять на функционирование рынка. Конкурентное давление состоит в том, что компании предлагают альтернативы для потребителей (возможность

переключения спроса)¹. Также в состав хозяйствующих субъектов на рынке могут входить компании, которые способны предложить соответствующий товар достаточно быстро и для принятия решения о вхождении на рынок которых достаточно небольшого повышения цены. Важно, что в этом случае доли на рынке лучше рассчитывать исходя из соответствующих производственных мощностей или учитывать конкурентное давление со стороны таких компаний в рамках анализа барьеров входа, а не в рамках определения границ рынка [9]. Следует отметить, что такая логика также следует из Приказа «Об утверждении порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» (далее — Приказ 220)².

Проблема определения продуктовых границ рынка остается за рамками данного анализа, то есть мы исходим из того, что они уже определены. В данной статье рассматривается проблема установления географических границ рынка. Географический рынок может быть определен как территория, на которой находятся компании, конкурирующие (оказывающие значительные конкурентное давление друг на друга) за одних и тех же потребителей одного и того же товара (исходя из того, что продуктовый рынок определен)³. Тестом, который отража-

ет суть такого определения как продуктового, так и географического рынка, является тест «гипотетического монополиста» (тест SSNIP) [13]. Данный тест позволяет в конечном итоге определить круг компаний, которые ограничивают друг друга от повышения цены, делая такое повышение невыгодным путем предоставления альтернативы для потребителей. Таким образом, данный тест при качественном его исполнении является наилучшим способом определения как продуктовых, так и географических границ рынка. Стоит отметить, что тест «гипотетического монополиста» является основным, согласно Приказу 220.

При этом тест «гипотетического монополиста» обладает рядом недостатков, в частности, есть вероятность слишком широкого определения рынка в случае, если текущая цена на рынке является монопольно высокой (*cellophane fallacy*). Также стандартная версия теста «гипотетического монополиста» не учитывает другие способы использования рыночной власти (например, снижение качества или создание барьеров для входа), которые могут по-другому влиять на спрос нежели повышение цены. Одним из наиболее важных ограничений теста «гипотетического монополиста» является то, что для его проведения необходимо максимальное количество данных, а его результаты очень чувствительны к доступности таких данных. Следовательно, в некоторых случаях, когда ресурсы ограничены, а необходимый объем и тип данных недоступен, или их получение сопряжено с издержками, не сопоставимыми с выгодами от проведения соответствующего теста, менее сложные тесты с меньшим количеством предпосылок могут дать более надежные результаты, чем тест «гипотетического монополиста».

¹ То есть соглашения или согласованные действия при этом состоят в том, что компании в явном или неявном виде договариваются о том, что не будут оказывать конкурентное давление друг на друга (отказ от конкуренции), что может проявляться в разных формах, в том числе в форме отказа от ценовой конкуренции.

² Приказ Федеральной антимонопольной службы РФ от 28 апреля 2010 г. № 220 «Об утверждении порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке».

³ При этом импорт для конечного потребителя является товаром, приобретенным в России, если импорт и дальнейшая реализация происходят в два этапа, например, в рамках оптовой, а затем розничной реализации. То есть импорт учитывается в подсчете долей рынка компаний, но не ведет к расширению географических границ, так как большая часть производителей и потребителей на территории источника такого товара фактически не участвуют на рассматриваемом рынке, и их включение в гео-

графические границы рынка привело бы к значительной недооценке долей рынка. При этом потенциальный импорт стоит рассматривать с точки зрения возможности переключения предложения (*supply substitution*) в рамках состязательности рынков (барьеров входа), нежели в рамках конкуренции на одном рынке [9].

Стоит отметить, что само требование определения границ рынка подвержено критике в силу того, что зачастую невозможно однозначно сказать, что какой-то продукт относится к продуктовому рынку, а какой-то нет, что характерно для рынков дифференцированных товаров, к которым относится большая часть потребительских товаров. Тоже касается географических границ рынка, когда невозможно четко определить, что какая-то территория в особенности в пределах одного государства относится или не относится к географическим границам рынка. То есть речь идет о степени конкурентного давления со стороны продуктов и территорий, потенциально входящих в продуктовые и географические рынки соответственно, а не о его наличии или отсутствии⁴. Однако во многих юрисдикциях, в том числе в России, однозначное определение продуктовых и географических границ рынка является неотъемлемой частью экономического анализа. Поэтому на данном этапе развития антимонопольной политики в России важно определить степень конкурентного давления, которая позволяет включить продукт или территорию в продуктовые и географические рынки соответственно. Для этого необходимо понимать, от чего зависит степень конкурентного давления. Конкурентное давление происходит из того, что потребители могут переключиться на товар конкурента. Достаточность такого переключения для расширения границ рынка при использовании теста «гипотетического монополиста» заключается в невыгодности повышения цены для гипотетического монополиста (во влиянии цены через эластичность спроса на прибыль). Когда речь идет не о потенциа-

лом спросе, а о состоявшемся, как в случае с тестом Эльзинги-Хогарти, мы можем предположить, что достаточное количество общих покупателей будет означать достаточное конкурентное давление.

Существует множество подходов к определению географических границ рынка, и каждый из них не лишен недостатков. Следовательно, при их применении необходимо знать, в каких случаях каждый из них работает лучше всего, каковы основные ограничения каждого из них, а также всегда использовать несколько методов, чтобы сделать выводы более надежными.

В прошлом тест Эльзинги-Хогарти был очень популярным методом определения географических границ рынка [5; 6; 7], но после волны критики он был маргинализован [4; 11; 10; 3; 8]. Основным преимуществом теста Эльзинги-Хогарти является его простота и то, что он не требует большого количества данных. В условиях, когда ресурсы для проведения антимонопольного расследования очень ограничены, а доступность данных является проблемой, использование теста Эльзинги-Хогарти в качестве инструмента антимонопольной политики может стать решением. Но для этого важно понимать, в каких случаях тест Эльзинги-Хогарти может применяться, какие ограничения он имеет, какие дополнительные тесты могут быть использованы для повышения надежности выводов, сделанных на основе данного теста.

Статья построена следующим образом. В первой части работы описана идея теста Эльзинги-Хогарти и его недостатки. Во второй части обсуждается то, как данный тест может быть использован, чтобы выводы, сделанные на его основе, были наиболее достоверными.

Тест Эльзинги-Хогарти

Тест состоит из двух критериев: LIFO (*little in from outside* (немного снаружи)) и LOFI (*little out from inside* (немного наружу)). Согласно

⁴ Более того, зачастую конкурентное давление бывает односторонним. То есть потребители готовы переключиться с одного товара на другой, но не наоборот, или наоборот в гораздо меньшей степени. Тогда границы рынка будут отличаться в зависимости от того, доля какого из товаров, потенциально входящих в продуктовые границы рынка, является предметом интереса в том или ином антимонопольном расследовании.

тесту Эльзинги-Хогарти, если значительное количество (обычно соответствует более чем 10%) товара, потребляемого на гипотетическом географическом рынке, производится за его пределами или если значительное количество продукта, произведенного на гипотетическом географическом рынке, потребляется за его пределами, то границы рынка должны быть расширены. Другими словами, географический рынок определен, если за его пределы вывозится менее 10% производимого на нем товара и на него ввозится менее 10% потребляемого на нем товара. То есть, если хотя бы один из критериев не удовлетворен, это дает основания для расширения границ рынка; если оба эти критерия удовлетворены, то это дает основания утверждать, что границы рынка определены. Мы предлагаем интерпретировать идею теста Эльзинги-Хогарти как то, что компании, чьи текущие базы потребителей значительно пересекаются, оказывают достаточное конкурентное давление друг на друга, чтобы относиться к одному и тому же рынку. То есть расположение таких компаний соответствует географическим границам рынка. При этом потребительские базы аппроксимируются через территории продаж, а их пересечение через объем товара, произведенного на одной территории и реализованного на другой. В силу того, что реальные и даже потенциальные потребительские базы редко пересекаются полностью, предполагается, что пересечение реальных потребительских баз, превышающее 10%, либо само по себе является достаточным для предположения о значительном конкурентном давлении соответствующих компаний друг на друга, либо означает достаточную потенциальную потребительскую базу. То есть, во-первых, соответствующее количество потребителей⁵ может быть уже достаточно значительным, чтобы компании боялись его потерять в случае повышения цены, понижения качества

или других действий, негативно сказывающихся на потребителях. А, во-вторых, наличие реальных продаж на территории может свидетельствовать о том, что остальные продажи на данной территории для производителей с другой территории являются потенциальными, и за них они тоже конкурируют. При этом, не все производители могут участвовать в конкуренции за рассматриваемые территории, и достаточность участия должна определяться на основании дополнительных тестов, о которых будет идти речь ниже.

Значительный объем «импорта», то есть товара, произведенного за пределами рассматриваемой территории, подразумевает, что компании внутри и за пределами гипотетического географического рынка потенциально конкурируют за значительное количество потребителей и соответственно оказывают некоторое конкурентное давление друг на друга. Это давление следует принимать во внимание, что, однако, необязательно означает, что компании за пределами такого рынка принадлежат к тому же географическому рынку, что и компании внутри. При отнесении таких территорий к тому же рынку, размер рынка и доли рынка будут включать в себя всех потребителей и производителей этой территории. Это может привести к неверным выводам (переоценить размер рынка), если, например, только незначительная доля компаний на получившемся географическом рынке оказывает значительное конкурентное давление друг на друга [9].

Значительные потоки товаров внутри гипотетического рынка с какой-либо внешней территории подразумевают, что эти территории соответствуют одному и тому же географическому рынку, только если удовлетворен ряд других условий, соответствующих признакам того, что компании, расположенные на этих территориях, действительно оказывают значительное конкурентное давление друг на друга. Прежде всего, производители не должны иметь возможности устанавливать разные цены внутри и за пределами гипотетического географического рынка (с уче-

⁵ Отметка в 10% от объема продаж требует более точных оценок и является предметом отдельного анализа.

том транспортных расходов⁶), так как значимая разница в цене свидетельствовала бы о невозможности достаточного количества потребителей переключиться на товар, реализуемый на других территориях, или о невозможности компаний привести цены в соответствие с ценами на других территориях в связи с разными условиями производства и реализации товара (издержками), что в свою очередь означало бы, что такие территории принадлежат к разным рынкам. Так спрос, в частности, предпочтения потребителей, а также цели реализации товара компаний⁷ на рассматриваемых территориях должны быть схожи, чтобы можно было говорить о сопоставимых условиях реализации товара, что необходимо для того, чтобы сделать вывод о наличии у компании рыночной власти, исходя из посчитанной на основании соответствующих границ рынка доли.

При этом стоит также учитывать, что, производители, расположенные за пределами гипотетического географического рынка, могут быть ограничены в своих попытках оказать конкурентное давление, особенно если «импорт» является реальным импортом, то есть он происходит из-за пределов страны. Например, волатильный обменный курс может не позволить импортерам быть такими же конкурентоспособными, как компании на гипотетическом географическом рынке. Поэтому границы Российской Федерации зачастую являются максимальными рассматриваемыми географическими границами рынка.

Идея о том, что значительный объем «экспорта», то есть товара, потребляемо-

го за пределами рассматриваемой территории, сигнализирует о расширении границ гипотетического географического рынка, имеет ту же логику, что и значительный объем «импорта», когда компании за пределами и внутри гипотетического географического рынка конкурируют за значительное количество потребителей. Кроме того, значительные потоки продукта за пределы определенной территории также с некоторой вероятностью предполагают возможность потоков внутрь этой территории (если нет асимметрии в транспортных расходах и других возможных препятствиях перемещения товара), что также следует учитывать.

Однако, без дополнительных доказательств, ни нарушение критерия LIFO, ни нарушение критерия LOFI не говорит однозначно о том, что границы гипотетического географического рынка должны быть расширены. Мы рассмотрим дополнительные доказательства в следующем разделе, но сначала обратим внимание на наиболее серьезные ограничения теста Эльзинги-Хогарти.

Основным ограничением теста Эльзинги-Хогарти является то, что он фиксирует только текущий спрос, в то время как конкурентное давление исходит от потенциального изменения спроса. Это означает, что тест может как недооценивать, так и переоценивать размер рынка в зависимости от того, что именно оказывает конкурентное давление на компании: борьба за общую реальную потребительскую базу или потенциальную потребительскую базу. Например, если потребители не покупают продукт за пределами гипотетического географического рынка, это не означает, что они не переключатся на него в случае 5–10% увеличения цены на гипотетическом географическом рынке⁸ [3; 9]. Или если часть потребителей, пусть и достаточно значительная, покупает товар

⁶ То есть, если сделать поправку на транспортные издержки, а именно они в совокупности с ценой товара определяют выбор потребителя при покупке товара, доступного на разных территориях, то цены должны быть схожи.

⁷ Это означает, что не должно быть, например, так, что для некоторых производителей территория внутри гипотетического географического рынка является основным рынком, где они максимизируют прибыль, а для других вторичным рынком, где они, например, продают излишек своего товара, минимизируя издержки на его утилизацию [2].

⁸ При этом также стоит учитывать возможный раздел рынка производителями, если речь идет не о потребительском товаре, а о том, где существуют договорные отношения между потребителями и поставщиками.

за пределами гипотетического географического рынка, это не означает, что оставшаяся часть потребителей, которая, согласно тесту, может составлять большинство, также покупала бы этот товар за пределами гипотетического географического рынка (ошибка молчаливого большинства (*silent majority fallacy*)) [4]. То есть для последних товар, производимый за пределами гипотетического географического рынка, может не являться альтернативой.

Как отмечалось выше, тест Эльзинги-Хогарти сам по себе не может служить единственным инструментом для определения географических границ рынка. Это означает необходимость проведения дополнительных тестов, которые требуют дополнительных данных и которые могут давать противоречивые результаты в особенности в ситуации дифференцированных товаров, когда на неоднозначность конкурентного давления со стороны альтернативных товаров накладывается неоднозначность конкурентного давления со стороны компаний, находящихся на разных территориях. Чем более дифференцированным является товар, тем сложнее выделить группу потребителей, спрос со стороны которой может удерживать компании на одной территории от повышения цены для компаний на другой территории, так как географически такие потребители могут располагаться таким образом, что они не будут являться общими для компаний даже потенциально. Более того, для расчета «импорта» и «экспорта» дифференцированных товаров в большинстве случаев придется использовать стоимостные показатели в силу того, что единицы измерения таких товаров могут быть разными, что в свою очередь сопряжено с необходимостью использования дополнительных предпосылок. Таким образом, данный тест в наименьшей степени подходит для рынков дифференцированных товаров и для случаев, когда предпочтения потребителей с высокой долей вероятности не являются гомогенными.

Дополнительные тесты

Как уже было сказано выше, сам по себе тест Эльзинги-Хогарти не может служить единственным инструментом для определения географического рынка. Некоторые из необходимых условий для достоверности результатов теста уже обсуждались выше. В этом разделе мы рассмотрим количественные методы, которые могут быть использованы для проверки результатов теста Эльзинги-Хогарти и в совокупности с которыми данный тест может дать возможность достаточно точно определить географические границы рынка.

Определение географических границ рынка связано с тем, как соотносятся территории, за которые конкурируют компании, в частности пересекаются ли они. При этом, как отмечалось выше, конкуренция за потребителей при использовании теста Эльзинги-Хогарти проявляется именно в реальных, а не потенциальных поставках на территорию. То есть наличие реальных поставок одной компании на территорию, за которую напрямую конкурирует (на которую осуществляет поставки большей части своей продукции) другая компания, может означать, что первая компания тоже конкурирует за эту территорию, оказывая конкурентное давление на вторую компанию, но на данном этапе эту конкуренцию, грубо говоря, проигрывает, и поэтому ее реальных поставок на эту территорию значительно меньше.

Вероятность того, что потенциальная потребительская база одной компании на сто процентов совпадает с потенциальной потребительской базой другой компании, довольно мала. Но при этом мы предполагаем, что если компании располагаются достаточно близко друг от друга, транспортные расходы достаточно низки, а границы, в том числе международные, отсутствуют, то компании, скорее всего, конкурируют за значительное количество потребителей, чтобы оказывать достаточное конкурентное давление друг на друга и, следовательно, относиться к одному и тому же географическому

рынку. То есть в этом случае мы предполагаем, что потенциальная потребительская база каждой компании, расположенной на соответствующей территории, существенно пересекается с потенциальной потребительской базой любой другой компании, расположенной на этой территории.

Когда мы не уверены, что компании находятся достаточно близко, чтобы относиться к одному географическому рынку, или что транспортные расходы для этого достаточно низки, или что нет других препятствий для перемещения товара, тест Эльзинги-Хогарти поможет установить, есть ли значительные пересечения в потенциальной потребительской базе, исходя из текущего товаропотока и предпосылок о том, что такой товаропоток говорит о потенциальной потребительской базе. Тест Эльзинги-Хогарти позволяет ответить на вопросы о том, должен ли гипотетический географический рынок быть расширен, и о том, какие территории должны быть при этом добавлены. В результате мы получаем представление о территории, где компании могут потенциально оказывать значительное конкурентное давление друг на друга.

При этом есть вероятность того, что пересечение потребительских баз связано только с теми потребителями, которые расположены вблизи границ прилегающих территорий, и, следовательно, доля компаний, расположенных на этих территориях, которые оказывают значительное конкурентное давление друг на друга, может оказаться низкой. Чтобы проверить, верно ли это, относительные (к потреблению и производству) потоки товара между компаниями и потребителями, расположенными рядом с границами, следует сравнить с относительными потоками товара между этими компаниями и потребителями, расположенными далеко от границ.

Поскольку значительное совпадение потребительских баз свидетельствует только о потенциале конкуренции, необходимо проанализировать возможные резуль-

таты конкуренции, чтобы удостовериться, что она действительно имеет место. Основным наблюдаемым результатом конкуренции является цена. Кэнет Эльзинга и Томас Хогарти в своей статье [5] цитируют Альфреда Маршала, который говорил, что определение географического рынка должно быть обусловлено поиском совокупности производителей и потребителей, которые в свободном взаимодействии друг с другом приводят к эквализации цен на соответствующий товар. То есть географический рынок описывает территорию, на которой находятся те источники спроса и предложения, обуславливающие рыночную цену. Следовательно, чтобы сделать вывод о том, что территории со значительными потоками товара в одном или двух направлениях составляют один и тот же географический рынок, мы должны использовать тесты о сопоставлении цен. Свидетельствами того, что территории относятся к одному и тому же географическому рынку, являются следующие результаты таких тестов: в среднем разница в цене приблизительно равна транспортным расходам⁹; существует высокая корреляция между временными рядами цен на соответствующих территориях; а также временной ряд, который соответствует отношению цен, является стационарным, при том, что временной ряд каждой цены или, по крайней мере, одной из них стационарным не является. Идея, лежащая в основе соответствующих тестов, заключается в том, что участники одного и того же географического рынка сталкиваются с одним и тем же спросом и предложением и соответствующим образом реа-

⁹ Значение имеют только транспортные издержки, в которые входят любые издержки, связанные с перемещением товара из одной зоны потребления в другую, так как определение географических границ рынка идет на основании выбора потребителем товара с разными пространственными характеристиками. То есть для использования товара потребителю будет необходимо понести издержки на транспортировку плюс цена самого товара.

гируют на изменение цен¹⁰. И из этого следует, что цены на одном и том же рынке не могут в среднем существенно отличаться (с учетом транспортных издержек); изменение цен на одном и том же рынке происходит достаточно синхронно¹¹; и цены на одном и том же рынке не могут сильно отклоняться друг от друга в течение значительного периода времени [12]. Данные тесты также являются необходимыми в ситуации, когда не происходит непосредственного пересечения между территориями, за которые конкурируют компании, но компании могут оказывать друг на друга конкурентное давление по цепочке, согласно цепной заменяемости [9]. Наконец, данные тесты помогают решить проблему установления того, достаточное ли количество компаний с определенной территории участвуют в конкуренции, чтобы включить такие территории в общие географические границы рынка.

То есть даже в случае, когда группа потребителей, относящаяся к определенной территории, не покупает товар с другой территории, тот факт, что цены на соответствующих территориях, а самое главное их динамика, схожи, говорит о том, что компании в своем ценообразовании учитывают такую возможность потребителей, и соответственно испытывают конкурентное давление со стороны компаний на другой территории¹².

¹⁰ То есть речь идет именно о рыночных механизмах предопределения единой цены, а не о, например, регулировании, которое также может влиять на схожесть уровня и динамики цен.

¹¹ При этом стоит отметить, что такое поведение цен означает именно конкуренцию между компаниями на рынке только в случае, если таких компаний достаточно количество.

¹² Когда речь идет о розничном рынке, то значительные расстояния, например, разные города или даже районы, скорее всего означают разные географические границы рынка. Однако даже на розничном рынке такие границы стираются, во-первых, в силу развития рынка услуг доставки, а также онлайн-магазинов, а во-вторых, в случае, когда компании используют единые политики ценообразования на всех территориях.

Такая возможность соответствует заменяемости по потреблению (возможность переключения спроса). Также возможна заменяемость по производству, когда производители с других территорий потенциально могут начать поставлять товар, обеспечивая спрос на рассматриваемой территории, что оказывает конкурентное давление на компании, обеспечивающие спрос на настоящий момент, и обуславливает схожесть в уровне и динамике цен на соответствующих территориях¹³.

При проведении ценовых тестов важно учитывать другие факторы, которые могут обуславливать общие колебания цен, помимо того, что компании находятся на одном и том же рынке. Основным таким фактором является цена на общий ресурс.

Отдельной проблемой является ситуация, когда цена на рынке не обусловлена свободным взаимодействием производителей и потребителей, в частности, когда на рынке одна из сторон обладает рыночной властью. При этом, чтобы определить наличие рыночной власти на основании доли компании на рынке необходимо определить границы рынка, то есть имеет место замкнутый круг. Компания, обладающая рыночной властью, может осуществлять ценовую дискриминацию, в том числе по географическому принципу, что, согласно предложенным ценовым тестам, будет означать, что соответствующие территории относятся к разным географическим рынкам. И такой вывод будет скорее верным, чем нет, так как возможность дискриминации, помимо наличия у компании рыночной власти, обусловлена также следующими факторами. Во-первых, отсутствием возможности арбитража, то есть потребители с одной территории не могут переключаться на более дешевый

¹³ При анализе заменяемости по производству необходимо рассматривать не только транспортные издержки, но и весь спектр издержек, связанных с переключением поставок на новую группу потребителей. Данный анализ чаще всего проводится в рамках оценки барьеров входа на рынок.

товар, реализуемый на другой территории, в том числе путем его перепродажи теми, кто имеет возможность закупить его на этой территории. Тотальная возможность арбитража объединяла бы всех потребителей и производителей в один мировой рынок. Во-вторых, возможность дискриминации обусловлена тем, что эластичность спроса на двух территориях отличается, что означает большую рыночную власть компания на одной территории, по сравнению с другой.

Поскольку тесты на разницу в цене, на корреляцию и на стационарность не лишены недостатков, настоятельно рекомендуется использовать каждый из них, чтобы уменьшить вероятность получения неверных выводов. При этом основные данные, используемые для проведения данных тестов, являются одинаковыми для каждого из них.

Также неоднозначным является вопрос о транспортных издержках, которые, прежде всего, может быть трудно однозначно оценить. Также транспортные издержки являются одним из факторов, не позволяющих объединить весь мир в одни географические границы рынка [7]. При этом может иметь место ситуация, когда потребители рассматривают в качестве альтернатив товары, реализуемые на разных территориях, сравнивая их цены с учетом транспортных издержек, и соответственно производители такого товаров оказывают друг на друга конкурентное давление для потребителей на одной из территорий. То есть важно понимать, когда транспортные издержки обуславливают разделение территорий на разные географические рынки, а когда нет, и нужно делать поправку на транспортные издержки при анализе разницы в цене на двух территориях, потенциально относящихся к одному географическому рынку. В Приказе 220 есть положение о том, что если транспортные издержки для перемещения товара к потребителю или потребителя к товару значительны (в совокупности с разницей в цене превышают 10% цены товара), то соответствующие территории относятся к раз-

ным географическим рынкам. То есть учитывается значимость транспортных издержек, но не отношение транспортных издержек к разнице в цене на двух территориях. Из этого следует либо то, что снята предпосылка о совершенно рациональном потребителе, которая означала бы, что переключение происходит, если разница в цене на двух территориях превышает транспортные издержки; либо то, что значительные транспортные издержки, выраженные в стоимости транспортировки, означают с высокой долей вероятности другие возможные издержки, с которыми для потребителя может быть связана транспортировка, например, необходимость ждать, неопределенность, невозможность вернуть товар и т.д., что дает такие совокупные транспортные издержки, которые превышают разницу в цене¹⁴. При этом, безусловно, имеет место экономия на масштабе при транспортировке. Поэтому розничный рынок чаще всего бывает локальным, а на оптовом рынке с высокой долей вероятности транспортные издержки на единицу товара могут оказаться незначительными, по сравнению с разницей в цене товара на разных удаленных друг от друга территориях.

Данными, необходимыми для использования теста Эльзинги-Хогарти, являются данные о потоках товара между территориями, которые предположительно принадлежат к одному географическому рынку (в натуральном или, при необходимости, как в случае с дифференцированным товаром, в денежном выражении¹⁵), данные

¹⁴ Здесь также есть проблема односторонней взаимозаменяемости, так как транспортные издержки могут компенсироваться разницей в цене только для одной из двух сопоставляемых территорий.

¹⁵ Значительность товаропотока в денежном выражении также может использоваться, так как она сигнализирует о значительности прибыли, которую могут потерять компании с одной территории с продаж на другой территории и соответственно о мотивации таких компаний к конкуренции за соответствующих потребителей.

о производстве и потреблении (также соответственно в натуральном или, при необходимости, денежном выражении), а также данные о ценах на сам товар в соответствующих регионах за достаточно продолжительный промежуток времени (минимум три года, если в помесечной разбивке) и на общее сырье, если такое имеется, за соответствующий период. Такие данные являются более доступными, чем данные, необходимые для проведения качественного теста «гипотетического монополиста»¹⁶, что позволяет определить географические границы рынка в условиях, когда необходимые данные для проведения теста «гипотетического монополиста» недоступны, или их получение сопряжено с издержками, не сопоставимыми с выгодами от проведения соответствующего теста. Также проведение теста Эльзинги-Хогарти и других сопутствующих ему тестов технически не связано между собой, в отличие от оценки эластичности спроса при проведении теста «гипотетического монополиста», где результат зависит от доступности данных по ценам, объемам, а также данных, используемых для решения проблемы эндогенности при оценке функции спроса¹⁷. Поэтому даже в случае, когда доступность данных не позволяет провести полный комплект тестов (тест Эльзинги-Хогарти со всеми сопутствующими ценовыми тестами), есть возможность провести хотя бы часть из них и сделать соответствующие выводы, при этом, однако, понимая, что достоверность полученных выводов будет не оптимальной.

¹⁶ Тест «гипотетического монополиста» требует данные для оценки эластичности спроса, что, однако, может быть заменено проведением опроса, а также о текущей маржинальности товара (предельных издержках).

¹⁷ Проблема, связанная с тем, что наблюдаемые объемы и цены являются равновесными, то есть как цена влияет на наблюдаемый объем, так и объем влияет на наблюдаемую цену.

Заключение

Тест Эльзинги-Хогарти прост в применении и не требует большого количества данных, а главное не является чувствительным к отсутствию тех или иных данных в отличие от теста «гипотетического монополиста». Таким образом, он может служить одним из инструментов антимонопольной политики на случай ограниченных ресурсов, а также, когда отсутствуют данные, необходимые для проведения качественного теста «гипотетического монополиста». Этот вывод следует из того, что, чем менее сложным является тест и чем меньше данных требуется для получения высококачественных для такого теста результатов, тем меньше вероятность ошибки, и тем точнее результаты. Более того, чем сложнее используемый метод, тем более неоднозначны полученные результаты и тем больше вероятность манипуляции. Однако при использовании теста Эльзинги-Хогарти важно всегда помнить о логике, на которой основана необходимость определения географических границ рынка, а также об ограничениях данного теста, которые обуславливают необходимость использовать дополнительные тесты для получения надежных выводов.

Нарушение одного из критериев теста Эльзинги-Хогарти дает основания для включения соответствующей территории в географические границы рынка. Но тест Эльзинги-Хогарти говорит только о потенциале конкуренции, и необходимо проверить, что она действительно имеет место, для чего рекомендуется использовать ценовые тесты. Таким образом, можно выделить следующие признаки, которые говорят о том, что территории относятся к одному географическому рынку:

- При рассмотрении территорий в отдельности нарушается как минимум один критерий теста Эльзинги-Хогарти;
- Производители не имеют возможности устанавливать разные цены на рассматриваемых территориях (с учетом транспортных расходов);

- Спрос, в частности, предпочтения потребителей, а также цели реализации товара компаний на рассматриваемых территориях схожи;

- В среднем разница в цене на рассматриваемых территориях приблизительно равна транспортным расходам;

- Существует высокая корреляция между временными рядами цен на соответствующих территориях;

- Временной ряд, который соответствует отношению цен на рассматриваемых территориях, является стационарным, при том, что временной ряд каждой цены или, по крайней мере, одной из них стационарным не является.

Анализ применения теста Эльзинги-Хогарти с точки зрения ошибок правоприменения первого и второго рода может стать полезным дополнением данной работы. На данном этапе исследования можно заметить, что роль теста с точки зрения возможных ошибок правоприменения будет варьироваться в зависимости от нарушения, будь то монопольно высокая цена или согласованные действия, так как конкурентное давление в таких случаях может проявлять себя по-разному. Также в будущих исследованиях перечисленные выше признаки могут быть рассмотрены через призму их влияния на вероятность ошибок правоприменения каждого типа.

Наконец, стоит отметить, что тест Эльзинги-Хогарти имеет свое отражение в Приказе 220 (Пункт 4.2(в)), что дает необходимые формальные основания для его применения при проведении антимонопольной политики в России [1].

Список литературы

1. Шаститко А.Е., Мелешкина А.И., Дозмаров К.В. Риски ошибок в применении антимонопольного законодательства: эффекты шоков спроса и предложения // *Управленец*. 2019. №3. с. 2–13.
2. Шаститко А.Е., Шаститко А.А. Рынки связанных по производству товаров: теоретическая модель и уроки для правоприменения // *Вопросы экономики*. 2015. №2. с. 104–122.
3. Baker J.B. Market definition: an analytical overview // *Antitrust Law Journal*. 2007. Vol. 74. №1. Pp. 129–173.
4. Capps C.S., Dranove D., Greenstein S., Satterthwaite M. The Silent Majority Fallacy of the Elzinga-Hogarty Criteria: A Critique and New Approach to Analyzing Hospital Mergers // *National Bureau of Economic Research working paper No. W8216*. 2001.
5. Elzinga K.G., Hogarty T.F. The Problem of Geographic Market Delineation in Antimerger Suits // *Antitrust Bulletin*. 1973. №18. Pp. 45–18.
6. Elzinga K.G., Hogarty T.F. The Problem of Geographic Market Delineation Revisited: The Case of Coal // *Antitrust Bulletin*. 1978. №23. Pp. 1–18.
7. Elzinga K.G. Defining Geographic Market Boundaries // *Antitrust Bulletin*. 1981. №26. Pp. 739–752.
8. Elzinga K.G., Swisher A.W. Limits of the Elzinga-Hogarty Test in Hospital 10 Mergers: The Evanston Case // *International Journal of the Economics of Business*. 2011. Vol. 18. №1. Pp. 133–146.
9. Fletcher A., Lyons B. Geographic market definition in European Commission merger control // *Centre for Competition Policy. University of East Anglia. Norwich*. 2016.
10. Frech H.E., Langenfeld J., McCluer R.F. Elzinga-Hogarty Tests and Alternative Approaches for Market Share Calculations in Hospital Markets // *Antitrust Law Journal*. 2004. Vol. 71 №3. Pp. 921–947.
11. Gaynor M., Kleiner S.A., Vogt W.B. A Structural Approach to Market Definition with an Application to the Hospital Industry // *Journal of Industrial Economics*. 2013. Vol. 61. №2. Pp. 243–289.
12. Hatzitaskos K., Card D., Howell V. Guidelines on Quantitative Techniques for Competition Analysis // *The Regional Competition Center for Latin America under the World Bank-Netherlands Partnership Program "Strengthening competition policy in Latin American Countries"*. 2012.
13. Scheffman D.T., Spiller P.T. Geographic Market Definition under the U. S. Department of Justice Merger Guidelines // *The Journal of Law & Economics*. 1987. Vol. 30 №1. Pp. 123–147.
14. Stigler G.J. Theory of Oligopoly // *The Journal of Political Economy*. 1964. Vol. 72. №1. Pp. 44–61.

References

1. Baker J.B. Market definition: an analytical overview. *Antitrust Law Journal*, 2007, vol. 74, no. 1, pp. 129–173.
2. Capps C.S., Dranove D., Greenstein S., Satterthwaite M. The Silent Majority Fallacy of the Elzinga-Hogarty Criteria: A Critique and New Approach to Analyzing Hospital Mergers. *National Bureau of Economic Research working paper no. W8216*. 2001.
3. Elzinga K.G., Hogarty T.F. The Problem of Geographic Market Delineation in Antimerger Suits. *Antitrust Bulletin*, 1973, no. 18, pp. 45–18.
4. Elzinga K.G., Hogarty T.F. The Problem of Geographic Market Delineation Revisited: The Case of Coal. *Antitrust Bulletin*, 1978, no. 23, pp. 1–18.
5. Elzinga, K. G. Defining Geographic Market Boundaries. *Antitrust Bulletin*, 1981, no. 26, pp. 739–752.
6. Elzinga K.G., Swisher A.W. Limits of the Elzinga-Hogarty Test in Hospital 10 Mergers: The Evanston Case. *International Journal of the Economics of Business*, 2011, vol.18, no. 1, pp. 133–146.

7. Fletcher A., Lyons B. Geographic market definition in European Commission merger control. Centre for Competition Policy. University of East Anglia. Norwich, 2016.
8. Frech H.E., Langenfeld J., McCluer R.F. Elzinga-Hogarty Tests and Alternative Approaches for Market Share Calculations in Hospital Markets. *Antitrust Law Journal*, 2004, vol. 71, no. 3, pp. 921–947.
9. Gaynor M., Kleiner S.A., Vogt W.B. A Structural Approach to Market Definition with an Application to the Hospital Industry. *Journal of Industrial Economics*, 2013, vol. 61, no. 2, pp. 243–289.
10. Hatzitaskos K., Card D., Howell V. Guidelines on Quantitative Techniques for Competition Analysis. The Regional Competition Center for Latin America under the World Bank-Netherlands Partnership Program “Strengthening competition policy in Latin American Countries”, 2012.
11. Scheffman D.T., Spiller P.T. Geographic Market Definition under the U. S. Department of Justice Merger Guidelines. *The Journal of Law & Economics*, 1987, vol. 30, no. 1, pp. 123–147.
12. Shastitko A., Meleshkina A., Dozmarov K. Error risks under antitrust law enforcement: Effects of demand and supply shocks. *Upravlenets — The Manager*, 2019, vol. 10, no. 3, pp. 2–13.
13. Shastitko A., Shastitko A. Markets of Joint Products: theoretical Model and Policy Implications. *Voprosy Ekonomiki*, 2015, no. 2, pp. 104–122. (in Russian, abstr. in English).
14. Stigler G.J. Theory of Oligopoly. *The Journal of Political Economy*, 1964, vol. 72 no. 1, pp. 44–61.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10401

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

The problem of the geographic market delineation: the revival of the Elzinga-Hogarty test

The article concerns the problem of the geographic market delineation. Market definition is subject to a serious criticism, especially in the case of differentiated products, however, it remains an important element of economic analysis in the Russian antitrust law enforcement. The hypothetical monopolist test is the main approach to the market definition, because it captures well the idea behind the market definition. However, the data required for implementing the hypothetical monopolist test in a way that would give reliable results, is not always available. In this situation alternative approaches to the market definition might be used. This article analyses the Elzinga-Hogarty test, which in combination with a list of price tests might become a useful tool of economic analysis. Its main advantage is that it does not require a lot of data, and its results do not become completely corrupt in the case when some data is missing. The main take away of this article is that in the situation when resources available for an antitrust investigation are limited, and data, which is required to implement the hypothetical monopolist test of necessary quality, is not available, the Elzinga-Hogarty test might become an alternative to the hypothetical monopolist test and be used to define geographic markets. The logic of the test, its limitations and additional evidence, which should be used to make the conclusions reliable, are discussed in this article.

Keywords: competition policy, antitrust, market definition, geographic market delineation, Elzinga-Hogarty test, price tests, hypothetical monopolist test, economic analysis

About authors: A. Shastitko, *PhD in Economics*

For citation: Shastitko A. The problem of the geographic market delineation: the revival of the Elzinga-Hogarty test. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 5–16 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10402

Вартаев Р.С., канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Чеченский экономический институт, г. Грозный, vartaev.rashid@yandex.ru

Быстров А.В., аспирант, Чеченский экономический институт, г. Грозный, artem.bystrov.81@list.ru

Экологический подход к стратегической конкуренции

Статья написана с целью сделать обзор теоретических взглядов ученых, касающихся становления и развития бизнес-экосистем. В статье описываются стадии соразвития бизнес-экосистем: рождение, экспансия, борьба за лидерство и обновление. Показаны примеры прохождения этих этапов разными бизнес-экосистемами. Также в статье демонстрируется применение метода контрольных вопросов для разработки стратегии формирования и управления бизнес-экосистемой.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, конкурентная стратегия, соразвитие фирм, метод контрольных вопросов

Введение

Сегодня для большинства компаний устойчивое конкурентное преимущество формируется через создание инновационных отношений в конкурентной борьбе.

В таких отношениях инновационные бизнесы должны привлекать разного рода ресурсы от инвесторов, партнеров, поставщиков и клиентов, создавая сети кооперации. О таких сетях кооперации много писали в связи со стратегическими альянсами, виртуальными организациями и т.п. [10; 11]. Но эти концепции предлагают мало систематической помощи менеджерам, стремящимся понять основополагающую стратегическую логику изменений. Еще меньше эти теории помогают руководителям предвидеть управленческие проблемы по созданию сложных бизнес-сообществ, выводящих инновации на рынок.

В этих вопросах помощь можно ожидать от экологического подхода к конкуренции, основоположником которого является Джеймс Мур. Он, рассматривая пример IBM в сфере персональных компьютеров, ставит следующие вопросы:

1. Как получается, что компания сначала может создать совершенно новое деловое

сообщество, а затем потерять контроль и прибыльность в этом же бизнесе?

2. Существует ли у лидерства в сообществе стабильная структура, которая соответствует быстро меняющимся внешним условиям?

3. И как компании могут развить лидерство, которое успешно адаптируется к постоянным волнам инноваций и перемен?

Эти вопросы остаются без ответа, потому что большинство менеджеров все еще подходят к решению проблем развития бизнеса по-старому: компании интенсивно соревнуются в отрасли, борясь за долю рынка. Но события, происходящие в сфере высоких технологий, наглядно иллюстрируют ограниченность такого понимания конкуренции [7, р. 75].

Именно Джеймс Мур популяризовал термин «бизнес-экосистема», ставший сегодня общеупотребительным.

Сегодня «экосистемы» входят в число наиболее популярных объектов исследовательского интереса. Теория бизнес-экосистем развивается и требует разработки нового инструментария исследования [4; 10]. Как отмечает Л. А. Раменская, число научных публикаций с ключевыми словами «экосистема бизнеса» в [google.scholar](https://scholar.google.com/) выросло в 6,5 раз за последние 18 лет. Интерес

к концепции «экосистем» наблюдается и в среде практиков. Например, в проспекте 2014 г. самого крупного IPO Alibaba Group, слово «экосистема» встречается более 160 раз [12, с. 153].

Экосистема

В этом контексте полезной отправной точкой является термин «экосистема», предложенный Артуром Тэнсли в 1935 году [8]. По мнению ученого, природная экосистема создана так, что все участники экосистемы сотрудничают и конкурируют. Воздух, вода, земля, растения и животный мир взаимодействуют друг с другом и совместно развиваются, а также вместе адаптируются к внешним сбоям. Если естественная экосистема даст сбой, это может привести к катастрофе. Также в экосистеме должны присутствовать все участники. Отсутствие одного участника может нарушить круговорот экосистемы.

Часто само человечество нарушает биологическую экосистему. Например, в 1958 году китайский научно-исследовательский институт зоологии посчитал, что крысы, комары, мухи и воробьи за год съедают столько зерна, что его хватило бы прокормить 35 миллионов китайцев. В том же году Коммунистическая партия Китая призвала своих граждан уничтожать этих вредителей. Оказалось, уничтожать воробьев проще, чем остальных вредителей. Просто им нельзя давать отдыхать и через 15 минут утомленные птицы сами падали замертво. Для этого крестьяне и школьники били в барабаны, шумели, отпугивали птиц, — одним словом, не давали воробьям приземлиться. За год истребили около двух миллиардов птиц. Через год компартия отрапортовала о значимых достижениях в сельском хозяйстве. А еще через год расплодились гусеницы и саранча из-за отсутствия естественного регулятора — птиц. Начался голод в стране и ученые поняли свою ошибку. Оказалось, что от птиц больше пользы, чем вреда. Тогда на-

чалась кампания массовой закупки в страну живых воробьев из СССР и Канады¹.

Примером развития экосистемы являются изменения, произошедшие в Йеллоустонском заповеднике с того момента в 1995 году, когда ученые выпустили в парке на волю 14 волков. До этого момента в парке Йеллоустона не было крупных хищников в течении 70 лет и настоящими хозяевами в нем были олени. Они свободно размножались и нанесли почти непоправимый урон флоре заповедника. Все попытки людей взять под контроль их популяцию успеха не имели. 14 волков не могли истребить всех оленей, но их присутствие заставило оленей избегать многих участков парка для своих пастбищ, и на этих местах стала восстанавливаться растительность. На протяжении шести лет число деревьев возросло в пять раз. В парке поселились бобры, грызущие деревья и строящие плотины. В заводях появились утки, рыба и ондатры. Волки потеснили шакалов, что привело к увеличению популяции мышей и зайцев, а вслед за ними в парке появились ястребы, лисицы и хорьки. В Йеллоустонский заповедник пришли медведи. Они стали питаться волчьими объедками и ягодами, которых теперь в парке было в избытке. Но самое удивительное то, что волки изменили поведение рек. Их русла стабилизировались и выпрямились. Эрозия берегов уменьшилась. Сокращение популяции оленей повлекло взрывной рост прибрежных трав и деревьев, что привело к укреплению берегов².

В этом контексте можно вспомнить, предложенное антропологом Грегори Бейтсоном определение коэволюции (соразвития), применимое как в естественных, так и в социальных системах. В своей книге «Разум и

¹ Что такое бизнес-экосистема? [сайт Мурата Тургунова]. URL: <https://turgunov.ru/business-ecosystem-brand/>.

² Как 14 волков изменили экосистему целого парка. URL: <https://youtu.be/dXghqavFlmc>.

природа» Бейтсон описывает коэволюцию (соразвитие) как процесс, в котором взаимозависимые виды эволюционируют в бесконечном взаимном цикле, в котором «изменения в видах А закладывают основу для естественного отбора изменений в видах В» — и наоборот [1, р. 102]. Как, например, хищники и их добыча или цветковые растения и их опылители.

Для современного бизнеса, сталкивающегося с проблемами внедрения и поддержания инноваций, в этих концепциях видны четкие параллели, обеспечивающие основание для их практического применения.

Бизнес-экосистемы

Джеймс Ф. Мур — основатель экологического подхода к конкуренции. Он защитил докторскую диссертацию по когнитивной психологии в Гарвардском университете, после чего занимался исследовательской работой в Стэнфордском университете и Гарвардской школе бизнеса.

В 1993 году Джеймс Мур опубликовал в *Harvard Business Review* статью «Хищники и жертвы: новая экология конкуренции», которая была удостоена премии McKinsey как лучшая статья года.

В 1996 году Мур развил свои идеи в книге «Смерть конкуренции», после чего его имя было включено в составленный «*Business Week*» краткий список «оригинальнейших новых стратегов» за 1996 г. [2, р. 50].

Все дальнейшее изложение экологического подхода к конкуренции будет опираться именно на эти две работы Джеймса Мура, а также на вольное изложение взглядов Мура, представленное Джозефом и Джимми Бойетт в их антологии менеджмента «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления».

В целях расширения системного подхода к стратегии, Джеймс Ф. Мур в своей классической статье «Хищники и жертвы: новая экология конкуренции» [7] предложил рас-

сматривать компанию не как члена отдельной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, которая распространяется на множество разных отраслей.

Мур рассуждает примерно следующим образом. В современной экономике побеждает новаторство. Фактически все предприятия могут добиться существенных финансовых результатов, если создают новые продукты, услуги и процессы более энергично и эффективно, чем другие предприятия, действующие в той же отрасли. Но есть одна уловка, которая гарантирует наступление этого события [9, с. 222].

«Для осуществления любой... инновации необходимы партнеры-потребители и партнеры-поставщики. И чем радикальнее (и зачастую ценнее) инновация, тем больше, глубже и шире должны быть задействованы другие игроки, особенно потребители. Награда за умение управлять — это весьма широкое сообщество или сеть организаций, в которых все игроки имеют общее видение того, как осуществлять инновацию. Большим препятствием распространению реализованной инновации является не недостаток хороших идей, технологий или капитала, а неспособность управлять сотрудничеством в широких масштабах, неумение дирижировать разнообразными группами игроков, которые должны стать неотъемлемыми элементами далеко идущего процесса» [6, р. 60–61].

Сегодня кооперация так же (если не более) важна, как и традиционная борьба «лоб в лоб», по принципу «победитель получает все». На самом деле, говорит Мур, такая стародавняя свирепость мертва: если вы не признаете этого факта, значит, вы и ваша компания в беде. Идти в одиночку дальше уже нельзя. Старый тип конкуренции: «мой продукт против вашего» — не учитывает контекст или среду, в которой ведут дела предприниматели в наши дни и в которой они действовали в прошлом. Этот контекст имеет критически важное значение [9, с. 222].

«Даже превосходные предприятия могут быть разрушены внешними, окружающими их условиями... Хороший ресторан, расположенный в приходящем в упадок районе, вероятно, погибнет. Отличный поставщик, работающий на разваливающуюся сеть розничной торговли... должен подыскивать новых партнеров» [6, р. 3].

Вместо того чтобы думать о себе как об управляющем, о своей фирме как о компании, а о деловой среде, в которой вы работаете, как о рынке или отрасли, примите новые понятийные категории, предлагает Мур. Начните думать о себе как о садовнике или леснике, а об окружающей деловой среде как об экосистеме [9, с. 223].

«В биологии экосистемой считают сообщество организмов, взаимодействующих друг с другом, в сочетании со средой, в которой эти организмы живут и с которой они также взаимодействуют; примерами экосистем являются озеро, лес, луг, тундра» [6, р. 26].

В бизнесе экосистемой является «экономическое сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства. Экономическое сообщество производит товары и услуги, ценные для потребителей, которые также являются частью экосистемы. Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму. Обо всех этих элементах можно думать как о первичных видах, обитающих в данной экосистеме. Со временем они коэволюционируют свои возможности и роли и стремятся соответствовать направлениям, установленным одной или несколькими компаниями-лидерами. Те компании, которые занимают руководящие роли, могут меняться с течением времени, но функция лидера экосистемы ценится сообществом, потому что она позволяет членам двигаться к об-

щим видениям, чтобы выровнять свои инвестиции и найти взаимоподдерживающие роли. Но экосистема любого предприятия включает также собственников и других заинтересованных лиц и, кроме того, могущественные структуры, с которыми приходится считаться в той или иной ситуации, — правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В той или иной мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества» [6, р. 26–27].

В бизнес-экосистеме компании соразвивают свои возможности вокруг инновации: они кооперативно и конкурентно работают, чтобы поддерживать новые продукты, удовлетворять потребности клиентов и, в конечном счете, внедрить следующий раунд инноваций. Например, Apple является лидером экосистемы, которая охватывает как минимум четыре большие отрасли: персональные компьютеры, потребительская электроника, информационные услуги и услуги связи. Экосистема Apple строилась на расширенной сети поставщиков компонентов, в которую входили Motorola, Sony, Samsung и другие компании. С другой стороны, в экосистему Apple также входило большое количество клиентов в различных сегментах рынка.

Apple, IBM, Ford, Wal-Mart и Merck — все они были или остаются лидерами бизнес-экосистем. Хотя со временем центр экосистемы может сдвигаться, роль лидера всегда ценится остальной частью сообщества. Такое лидерство позволяет всем членам экосистемы инвестировать в общее будущее, в котором они ожидают вместе получать прибыль.

Тем не менее, в любой более крупной бизнес-среде некоторые экосистемы могут соперничать за выживание и доминирование: например, экосистемы IBM и Apple в сегменте персональных компьютеров или

экосистемы Wal-Mart и Kmart в розничной торговле. На самом деле, именно конкуренция бизнес-экосистем, а не отдельных компаний, в большей степени обеспечивает сегодняшнюю трансформацию отраслей и рынков. Поэтому менеджеры не могут позволить себе игнорировать рождение новых экосистем или конкуренцию среди тех, которые уже существуют [7, p. 76].

Для того чтобы преуспеть, утверждает Мур, необходимо развивать «экологическое сознание». Нужно признать, что ваша компания существует в данной экосистеме предпринимательства и что вам следует играть роль главного садовника, формирующего и реформирующего эту экосистему посредством проводимой вами стратегии. Вместо того чтобы концентрировать усилия на узкопонимаемой конкуренции, следует сосредоточить их на создании целостных новых экосистем, чтобы донести до потребителей смелые инновации. Не пытаясь победить в игре, вы изменяете ее правила и получаете совершенно новый результат. Это, говорит Мур, именно то, что совершили Intel, Hewlett-Packard и в особенности Wal-Mart, и именно поэтому они добились столь значительных успехов [9, с. 223].

«В новом мире преимущества в конкуренции возникают из знания того, когда и как строить экосистемы, из способности управлять экосистемами, обеспечивая их продолжительный рост и постоянное совершенствование» [6, p. 55].

Когда Nestlé готовилась к выходу на рынок с Nespresso, одноразовой капсулой для приготовления эспрессо, она знала, что пользователям понадобится машина, специально предназначенная для работы с капсулой. Так компания культивирует сеть производителей. Nestlé не предлагала клиентам покупать Jura, Krups или Braun — она просто решила, какие производители могут быть в списке. А поскольку капсула и ее интерфейс были запатентованы, другие производители не могли производить машины, совместимые с Nespresso, без разрешения.

Nespresso создавала, проектировала экосистему: организованную сеть, охватывающую несколько секторов.

Компании, работающие в соответствии с общими стандартами, иногда на общей платформе, делают свои продукты и услуги совместимыми. И они создают между собой связи, которые затрудняют проникновение посторонних.

Разработанные экосистемы, такие как Nespresso, приобретают все большее значение благодаря сближению трех крупных структурных изменений в нашей экономике.

Первое — это беспрецедентная отмена нормативных актов, защищающих фирмы, которые когда-то имели исключительную привилегию обслуживать определенные потребности клиентов. Когда эти средства защиты упадут, организации в других сферах могут свободно сотрудничать в предоставлении более интегрированных предложений.

Второе изменение — размывание разделения между продуктами и услугами из-за нормативных изменений и цифровизации. Последнее также привело к предложениям с более модульными структурами, чьи компоненты могут быть объединены по-новому, что, в свою очередь, способствовало росту комплексов продуктов-услуг, предоставляемых сетями взаимозависимых поставщиков.

Третье изменение касается технологий, которые революционизируют возможности обслуживания фирмами своих клиентов. Наша зависимость от мобильных устройств, а также влияние Интернета на модели покупок значительно расширили возможности для связи ранее не связанных товаров и услуг, усиливая эффекты первых двух изменений.

Учитывая эти сдвиги, все реже и реже отдельные фирмы могут предлагать все элементы, в которых нуждается клиент, не говоря уже о том, чтобы позволить себе экспериментировать с ними. И поэтому экосистемы, особенно разработанные специально, находятся на подъеме. Фактически

в растущем числе секторов фирма и даже отрасль перестали быть значимыми единицами стратегического анализа. Вместо этого мы должны сосредоточиться на конкуренции между разработанными в цифровой форме экосистемами, которые выходят за традиционные рамки отрасли и предлагают сложные и настраиваемые комплексы продуктов и услуг [3, p. 128–129].

Руководители компаний должны понимать этапы изменений, через которые проходят все бизнес-экосистемы, и, что более важно, осознавать, как управлять такими изменениями бизнес-экосистем, независимо от того, связано ли это с инвестированием в совершенно новые технологии, или с заключением контрактов с поставщиками для расширения растущего бизнеса, или с разработкой ключевых элементов ценности для поддержания лидерства, или с внедрением инноваций для преодоления устаревания бизнес-модели.

Бизнес-экосистема, как и ее биологический аналог, постепенно переходит от случайного набора элементов к более структурированному сообществу бизнесов экосистемы. Бизнес-экосистемы формируются из сочетания первоначального круговорота капитала, интереса клиентов и порожденного инновацией таланта, так же, как успешные биологические виды возникают из природных ресурсов, солнечного света, воды и питательных веществ почвы [7, p. 77].

Этапы развития бизнес-экосистемы

Джеймс Мур утверждал, что каждая бизнес-экосистема последовательно проходит через четыре определенных этапа развития: рождение, экспансия, лидерство и самообновление — или, если не самообновление, то смерть (см. табл. 1). В действительности, границы между этими этапами эволюции бизнес-экосистем размываются и управленческие проблемы одного этапа часто встречаются и на другом этапе. Тем не менее, с течением времени можно наблю-

дать, как через эти четыре этапа проходят компании в разных сферах деятельности, таких как розничная торговля, развлечения и фармацевтика. Что остается неизменным от бизнеса к бизнесу, так это процесс коэволюции (соразвития), обеспеченный сложным сочетанием конкурентных и кооперативных стратегий бизнесов, включенных в экосистему [7, p. 76].

На каждой стадии возникают особенные, присущие только ей задачи и предсказуемые проблемы. Разработка стратегии касается реагирования на эти проблемы и задачи в рамках развертывания и роста экосистемы (коэволюция) [9, с. 224].

Первый этап — рождение бизнес-экосистемы

Формирование и развитие бизнес-экосистемы начинается с трех принципиально значимых направлений действий:

- выбирайте посевные инновации, которые могут привести к созданию революционных продуктов;
- формируйте вокруг революционных продуктов правильные ценностные предложения клиентам;
- создавайте такой бизнес, который может обслуживать потенциальный рынок.

На первом этапе бизнес-экосистемы предприниматели фокусируются на определении того, что хотят клиенты, то есть ценности предлагаемого нового продукта или услуги. В краткосрочной перспективе победа на этапе рождения часто достается тому, кто лучшим образом определяет свое ценностное предложение для клиента и реализует его. При этом, на этапе зарождения и формирования бизнес-экосистемы разным бизнесам часто бывает выгодно сотрудничать. В частности, с точки зрения лидера бизнес-экосистемы, его деловые партнеры помогают завершить формирование полного пакета ценностей для клиентов вокруг ключевого, революционного продукта инноваций. Более того, привлекая важные компании-последователи в свою бизнес-

Таблица 1. Этапы развития бизнес-экосистемы [7, р. 77]

Table 1. Evolutionary stages of Business Ecosystem

	Задачи кооперации	Задачи конкуренции
Рождение	Работать с заказчиками и поставщиками, чтобы определить новое ценностное предложение связанное с «посевной» инновацией	Защитить свои идеи от тех, кто может работать над определением похожих ценностных предложений. Объединить вокруг себя важнейших ведущих клиентов, ключевых поставщиков и важные каналы
Расширение	Представить свое новое предложение большому рынку, работая с поставщиками и партнерами, чтобы масштабировать предложение и достичь максимального охвата рынка	Защитить альтернативные способы реализации подобных идей. Убедиться, что свой подход является рыночным стандартом через доминирование в ключевых сегментах рынка
Лидерство	Предложить убедительное видение будущего, которое побудит поставщиков и клиентов работать вместе, чтобы продолжать улучшение ценностного предложения	Обеспечить переговорную силу в отношениях с другим игрокам экосистемы, включая ключевых клиентов и ценных поставщиков
Обновление	Работать с новаторами, чтобы привнести новые идеи в существующую экосистему	Поддерживать высокие барьеры входа, чтобы препятствовать инноваторам в создании альтернативных экосистем. Поддерживать высокие издержки переключения клиентов, чтобы выиграть время для внедрения новых идей в ваши собственные продукты и услуги

экосистему, лидеры могут помешать им помогать другим развивающимся экосистемам [7, р. 76].

Первая стадия — это предпринимательская стадия созидания. На этом этапе фирмам необходимо работать с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу, чтобы дать жизнь какому-то новому продукту или новой услуге и продемонстрировать, что этот продукт и эта услуга не только жизнеспособны, но и существенно лучше тех, что имеются в наличии. В идеале на первой стадии нужно найти потребителей-спонсоров, готовых принять еще сырой вариант продукта или новой услуги и сотрудничать с фирмой ради их постепенного совершенствования. Поскольку потенциальные ос-

новные конкуренты на этой стадии готовы похитить идеи друг друга, фирме следует найти такую рыночную нишу, которая не тормозит ее рост, но достаточно удалена от зорких глаз конкурента.

Компания Wal-Mart, находясь на этой стадии в 1960-х годах, смогла использовать обе возможности. Во-первых, она разместила свои универмаги в сельских районах, подальше от потенциальных конкурентов, вроде компании Kmart. Во-вторых, Wal-Mart строила большие универмаги и заполнила их товарами известных фирм по ценам на 15% ниже тех, по которым их предлагали в обычных сельских магазинчиках. Это позволило Wal-Mart быстро завоевать первенство на всех рынках, где она начала работу.

Сельские потребители вскоре стали рассматривать универмаги Wal-Mart как магазины с наилучшей номенклатурой товаров и самыми низкими ценами, по сравнению со всеми прочими имевшимися в окрестностях. О совершенстве говорить не приходилось, но компания Wal-Mart настолько превзошла своих конкурентов, что покупатели просто ухватились за нее, пока она училась работать лучше [9, с. 224].

Рассмотрим появление персонального компьютера как нового ценностного предложения, что является ярким примером экологического развития бизнеса.

В начале 1970-х годов возникла новая технология — микропроцессор, в потенциале способная породить множество новых способов ее использования и значительно снизить стоимость компьютерных вычислений. И все же в течение следующих нескольких лет эта инновация бездействовала. Только к 1975 году на рынок проникли такие устройства как Altair и IMSAI. Но эти вычислительные устройства не были продуктами, которые могли бы использоваться обычным потребителем.

В конце 1970-х годов Tandy, Apple и некоторые другие корпорации представили потребителю ранние версии того, что в конечном итоге станет персональным компьютером. Эти компании избрали микропроцессор предметом инноваций, при этом признавая, что для объединения всего пакета ценностных предложений необходимо было создать другие продукты и услуги. Эти дополнительные продукты и услуги варьировались от аппаратных компонентов «железа» до программного обеспечения и услуг, таких как дистрибуция и поддержка клиентов.

У Apple и Tandy были разные стратегии создания полноценной, богатой экосистемы. Apple работала с деловыми партнерами и говорила о «евангелизации», чтобы способствовать совместной эволюции бизнесов. Несмотря на то, что Apple строго контролировала свои базовые компьютерные

разработки, дизайн и программное обеспечение операционной системы, корпорация поощряла независимых разработчиков программного обеспечения писать программы для своего компьютера. Apple также сотрудничала с независимыми журналами, компьютерными магазинами и учебными заведениями и даже бесплатно обеспечивала несколько школьных округов своими компьютерами Apple II.

Tandy, с другой стороны, выбрала подход более жесткой вертикальной интеграции. Она покупала все элементы программного обеспечения для своих компьютеров TRS-80, начиная от операционной системы и заканчивая языками программирования и такими приложениями как, например, текстовые процессоры, и владела ими. Корпорация Tandy контролировала продажи, обслуживание, поддержку и обучение, а также развитие рынка, продавая исключительно через свою сеть розничных магазинов Radio Shack. В то же время, корпорация отказывалась сотрудничать с независимыми журналами, писавшими о ее устройстве TRS-80. Таким образом, более простая и более жестко контролируемая экосистема Tandy не вызывала резонанса интереса, восторга и увлечения, не предлагала партнерам новые возможности роста и не развивала внутреннее соперничество с Apple, а также не привлекала достаточно капитала и талантов посредством допуска участия других компаний в бизнес-экосистеме своего ценностного предложения.

Подход Tandy быстро вывел компанию на передний план; в 1979 году ее продажи составили 95 млн долларов, по сравнению с 47,9 млн долларов у Apple. Тем не менее, жесткий контроль Tandy над своей экосистемой в конечном итоге привел к тому, что в период, когда установление большой доли рынка и большой базы пользователей стали ключевыми факторами успеха, Tandy столкнулась с замедлением роста продаж. К 1982 году показатели продаж Apple в

583,1 млн долларов превзошли показатели продаж Tandy — 466,4 млн долларов.

Между тем, в первые дни развития рынка персональных компьютеров появилась и третья бизнес-экосистема. Она никогда не соперничала с Apple или Tandy по размеру, но в итоге помогла вступить в конкурентную схватку корпорации IBM. Эта третья бизнес-экосистема была сосредоточена вокруг двух компаний-разработчиков программного обеспечения: Digital Research и Micropro. В 1977 году Digital Research сделала свою программную операционную систему CP/M доступной независимо от аппаратного обеспечения. Такое продуктовое отделение «софта» от «железа» позволило практически любому небольшому производителю компьютеров собрать компоненты и выпустить на рынок свой работающий персональный компьютер. И очень быстро в дело вступило множество небольших компаний, основанных на том же микропроцессоре Zilog, который использовался в ранних машинах Tandy.

В 1979 году компания Micropro выпустила текстовый процессор, который работал на любых компьютерах с операционной системой CP/M. Wordstar был первым действительно мощным текстовым процессором, и он штурмом взял важную группу потенциальных клиентов ПК — писателей и редакторов. Спрос на машины с операционной системой CP/M резко возрос, что привело к росту, если не к успеху небольших компаний, таких как Morrow и Kaypro.

Но важно понимать, что на этапе зарождения и формирования бизнес-экосистемы совместно развивающиеся компании должны делать нечто большее, чем просто удовлетворять потребности клиентов; должен проявиться лидер бизнес-экосистемы, способный инициировать процесс быстрого, непрерывного улучшения, которое привлекает все сообщество бизнесов навстречу великому будущему. В бизнес-экосистемах Apple и Tandy такое лидерство обеспечили компании — производители оборудования, изучая рынок, определяя новые поколения

функциональных возможностей и координируя поставщиков компонентов и партнеров, чтобы предлагать рынку улучшения продукта и ценностного предложения. Однако в бизнес-экосистеме, сформированной вокруг операционной системы CP/M, компании — производители оборудования были измучены прямым соперничеством друг с другом. Внутренняя борьба сдерживала цены и рентабельность, и ни одна из компаний CP/M не могла позволить себе масштабные рекламные программы.

На первом этапе уже развитым и признанным компаниям, таким как IBM, зачастую лучше ожидать и внимательно следить за тем, как новый рынок самоупорядочивается. В традиционной корпоративной культуре трудно реализовать повторяющийся процесс отработки инновационных идей и определения того, какие решения привлекательны для клиентов. А разнообразные эксперименты, которые процветают на предпринимательской арене, обеспечивают больше «генетического разнообразия», из которого рынок в конечном итоге может отобрать наиболее подходящие предложения.

Развитые компании могут впоследствии копировать успешные идеи и транслировать их на более широкий рынок. Другими словами, они могут выйти на рынок на этапе 2, присваивая успешные результаты чужой работы по разработке продуктов и предложений. Между тем, оригинальные преуспевающие бизнес-экосистемы, как Apple-сообщество, с самого начала делают так, сознательно воспитывая целое сообщество партнеров и поставщиков [7, р. 77].

Второй этап — расширение бизнес-экосистемы

Второй этап развития бизнес-экосистемы — это расширение, экспансия, захват новых рыночных территорий.

Здесь важны такие направления конкурентных действий:

- конкуренция против других бизнес-экосистем за контроль стратегических рынков;

- стимулирование спроса на ваши предложения продуктов и сервисов;
- создание объемов предложения, адекватно соответствующих размерам спроса.

На этой стадии фирма пытается создать критическую массу деятельности. Она работает со своими поставщиками и другими партнерами с целью вывода своего продукта или своей услуги на более емкий рынок. Основной вызов, который бросают компании конкуренты и от которого ей необходимо защититься, — это угроза со стороны альтернативных продавцов. Организатор бизнес-экосистемы стремится сделать свой товар или услугу эталоном на рынке. Фирма пытается установить господство над главными рынками. Она выстраивает связи с наиболее важными потребителями, поставщиками и каналами распределения [9, с. 224].

На втором этапе бизнес-экосистемы расширяются, чтобы завоевать новые широкие территории. Подобно тому, как травы и сорняки быстро покрывают голую, выжженную землю, оставшуюся после лесного пожара, некоторые расширения бизнеса встречают небольшое сопротивление. Но в других случаях конкурирующие и достаточно близко совпадающие бизнес-экосистемы могут атаковать одно и то же рыночное пространство. Тогда вспыхивают прямые сражения за долю рынка. Борьба может приобрести некрасивые формы, по мере того как каждая бизнес-экосистема пытается оказать давление на поставщиков и клиентов, чтобы они присоединились именно к ней.

В итоге одна бизнес-экосистема может победить и полностью вытеснить другую с рынка, или конкурирующие бизнес-экосистемы могут достичь полуустойчивых условий существования, подобно тому, как лиственные леса граничат с лугами. Зона конфликта на границе двух экосистем может меняться из года в год, но она никогда полностью не уничтожит ни одну из экосистем.

В целом, для расширения бизнес-экосистем на втором этапе необходимо соблюдение двух условий:

- концепция бизнеса, которую высоко ценит большое количество клиентов;
- потенциал для масштабирования концепции, способствующий достижению этого широкого рынка.

На этапе расширения крупные компании могут использовать свою силу в области маркетинга и продаж, а также в управлении крупномасштабным производством и дистрибуцией, буквально разрушая в процессе меньшие бизнес-экосистемы [7, p. 79].

Wal-Mart вышла на эту стадию к 1970-м годам. Компания продолжала строить универмаги в сельских районах, обычно размещая их на расстоянии 10 миль от нескольких небольших городков, с тем чтобы овладеть бизнесом во всей округе. Это были рынки, куда Wal-Mart могла быстро проникнуть и на которых была в состоянии установить прочное господство. Как правило, эти рынки слишком малы и на них есть место только для одной компании, продающей товары со скидкой. Когда Wal-Mart появлялась на таком рынке, находилось не много конкурентов, готовых дерзнуть последовать за ней.

По мере своего расширения Wal-Mart предприняла следующие шаги для укрепления своей экосистемы:

- создала комплекс материальных стимулов и мер, гарантировавших преданность работников и управляющих местными универмагами, что привело к созданию целостной системы профессиональной подготовки, наблюдения за работой, премирования и приобретения акций работниками;
- управляла сетью коммуникаций и контроля за отдаленными универмагами, что требовало постоянного пристального наблюдения за выполнением тщательно спланированной системы мероприятий. Обо всем этом ежедневно сообщалось в штаб-квартиру компании в Бентонвилле (штат Арканзас);
- создала эффективную систему распределения, которая допускала приобретение товаров на паях, совместное владение помещениями, регулярные заказы и распре-

деление большого числа различных товаров на уровне отдельных универмагов. Эта система стала своего рода «визитной карточкой» распределительной системы компании: склады компании обслуживали множество магазинов, расположенных не более чем в одном дне езды на автомобиле от торгового центра [6, р. 174–175].

Рассмотрим пример экспансии со стороны IBM, которая вступила в сферу персональных компьютеров в 1981 году. В отличие от собственной истории и культуры вертикальной интеграции, IBM скопировала и расширила модель Apple по созданию сообщества сторонников. IBM сделала ставку на своих партнеров и открыла свою компьютерную архитектуру для внешних поставщиков. Кроме того, она приняла микропроцессор от Intel, который включал все инструкции, доступные микропроцессору Zilog на машинах Tandy и CP/M. IBM получила лицензию от в то время крошечной компании Microsoft на MSDOS — программную операционную систему, которая была почти клоном CP/M. В результате Wordstar и другие популярные прикладные программы могли быть легко перенесены на IBM PC.

Одна из наиболее сложных управленческих задач на втором этапе заключается в стимулировании рыночного спроса так, чтобы при этом спрос не превышал вашей способности удовлетворить его. Безусловно, IBM стимулировала спрос на свой новый компьютер, комбинируя мощную рекламу бренда, дистрибуцию через сеть магазинов Sears и другие каналы сбыта и строительство собственной сети специализированных магазинов. По общему мнению, подход IBM к расширению своей бизнес-экосистемы персональных компьютеров имел большой успех. Бизнес IBM в сфере ПК вырос с 500 млн долларов в 1982 году до 5,65 млрд долларов в 1986 году, и бизнес-экосистема IBM быстро стала доминировать на рынке.

Однако, IBM также создала гораздо больший спрос, чем она могла бы удовлетворить. Компания устанавливала высокие

«зонтичные» цены на свои продукты, что побуждало другие компании выходить на рынок и прибыльно функционировать под этим «ценовым зонтиком». Например, компания Compaq, фокусируясь на поставку машин для удовлетворения спроса в бизнес-экосистеме IBM, на тот момент стала самой быстро растущей компанией, вошедшей в рейтинг Fortune «500».

IBM делала все возможное, чтобы поспевать за растущим спросом. В начале 1980-х годов IBM инвестировала средства сразу в нескольких ключевых поставщиков, чтобы помочь бизнес-экосистеме расти достаточно быстро, чтобы соответствовать рынку. Например, Intel в 1983 году получила от IBM 250 млн долларов. Обеспокоенные имиджем бесчувственного доминатора, а также возможными возражениями со стороны антимонопольного регулятора, менеджеры IBM тщательно заверяли своих поставщиков, что финансовая помощь осуществляется без каких-либо дополнительных ограничивающих условий.

Отношения IBM с поставщиками были в основном неисключительными. Очевидно, что поставщики, такие как Intel, Microsoft и Lotus, были рады помочь успеху Compaq и других, потому что это позволяло им диверсифицировать риск чрезмерной зависимости от IBM. Со своей стороны, IBM была переполнена большим спросом и успехом и не знала, что с этим делать. Топ-менеджеры не фокусировались на препятствовании развитию производителей клонов и неэксклюзивных поставщиков или на сохранении в границах фирмы таких важных элементов ценности, как микропроцессор. Поначалу IBM не атаковала новых конкурентов в рамках своей бизнес-экосистемы через суды, специальные акции или снижение собственных цен.

Как нам сейчас ни очевидна угроза со стороны остальной части бизнес-экосистемы, в те времена IBM и ее партнеры по бизнесу были довольны. К 1986 году совокупные доходы компаний в бизнес-экосистеме

IBM составили примерно 12 млрд долларов, что значительно сократило доходы бизнес-экосистемы Apple примерно до двух миллиардов долларов. Лидерство IBM также вынудило Tandy и практически всех других сторонних производителей персональных компьютеров (не входящих в бизнес-экосистему Apple) отказаться от собственных проприетарных разработок и перейти на совместимые с архитектурой IBM PC.

В отличие от IBM, история бизнес-экосистемы Wal-Mart (сеть магазинов розничной торговли) показала, как высшее руководство может принимать правильные меры предосторожности при расширении бизнеса. Второй этап развития бизнес-экосистем поощряет быстрое расширение, которое сжимает конкурирующие бизнес-экосистемы до предела. Но администраторы должны также подготовиться к будущему лидерству на следующем этапе. Для этого компаниям необходимо тщательно контролировать отношения с клиентами и ключевые центры ценностей и инноваций. Кроме того, они должны развивать отношения со своими поставщиками, чтобы не позволить этим участникам бизнес-экосистемы стать лидерами на третьем этапе [7, p. 79–80].

Третий этап — лидерство: борьба за контроль в бизнес-экосистеме

На этом этапе развития бизнес-экосистемы принципиальное значение приобретают следующие направления конкурентных действий:

- руководить направлениями, инвестициями, и техническими стандартами бизнес-экосистемы;
- убедиться, что бизнес-экосистема имеет надежное сообщество поставщиков;
- обеспечивать и поддерживать переговорную силу, контролируя ключевые элементы ценности.

К моменту достижения этой стадии конструкция и структура деловой экосистемы несколько стабилизируются. Ее рост продолжается и даже ускоряется, но архитек-

тура экосистемы, писанные и подразумеваемые соглашения о том, как вести бизнес с разными сторонами, уже учреждены. Бизнес достиг зрелости, а потребители стали изощреннее и требовательнее. На данной стадии компании испытывают исключительно сильное давление со стороны тех, кто требует сокращения издержек. Многие компании обращаются к перестройкам, уменьшению размеров и поиску субподрядчиков. Стрессы и давления, возникающие на этой стадии, приводят к конкуренции за лидерство в рамках созданных экосистем [9, с. 225].

Как пишет Джеймс Мур, хотя лев и антилопа являются частью здоровой экосистемы саванны, они также борются друг с другом, чтобы определить, в какой степени каждый вид может расширяться в саванне. Аналогичным образом в бизнес-экосистемах два условия способствуют началу борьбы за лидерство, которая является отличительной чертой этапа 3.

Во-первых, экосистема должна иметь достаточно устойчивый рост и прибыльность, чтобы считаться достойной борьбы.

Во-вторых, структура компонентов и процессов, создающих добавленную стоимость, которые являются центральными для бизнес-экосистемы, должна стать достаточно стабильной.

Эта стабильность позволяет поставщикам ориентироваться и нацеливаться на конкретные элементы стоимости и конкурировать в их содействии. Она поощряет членов бизнес-экосистемы думать о вертикальном расширении и перенимать деятельность у ближайших к ним партнеров в цепочке создания стоимости. Прежде всего, это снижает зависимость всей бизнес-экосистемы от первоначального лидера [7, p. 80].

Именно на третьей стадии, говорит Мур, появляются явные победители и проигравшие. Победители — это те, кто будет руководить экосистемой, созданной ими или кем-то еще. Победители добиваются успеха в силу сочетания трех причин.

1. Инновации. Преуспевающие фирмы на этой стадии продолжают непрерывно совершенствоваться. Они развивают то, что Мур называет «инновационной траекторией». Продукт все время модернизируется. Компании-победительницы постоянно обеспечивают устаревание своих собственных продуктов, например так, как это делает Intel со своими микропроцессорами, переходя от процессоров 8086 к процессорам 80286, от них к 80386, затем к 80486, потом к Pentium, Pentium MMX и Pentium II. Каждая версия продукта лучше, мощнее предыдущей и дает конечным потребителям большую ценность.

2. Исключительная важность новшеств. На этой стадии победители не только продолжают внедрять новшества. Они гарантируют то, что их инициативы очень важны для усовершенствования продуктов и услуг, ценимых как потребителями, так и партнерами экосистемы. Более скоростные микрочипы компании Intel принесли выгоды и пользователям компьютеров, и всей экосистеме персональных компьютеров, построенной Microsoft Windows/Intel, поскольку они стимулировали спрос на новое оборудование и программное обеспечение.

3. Интеграция. Наконец, преуспевающие компании устанавливают тесные связи с другими входящими в экосистему фирмами. Продукция компании Intel, так сказать, встроена в компьютерное оборудование, производимое партнерами, так что иметь Intel «внутри себя» выгодно. Электронная система обмена данными, созданная компанией Wal-Mart, интегрирует учет ее запасов с производственной деятельностью поставщиков, что выгодно и Wal-Mart, и ее поставщикам [9, с. 225–226].

Инновации, их исключительная важность и интеграция, утверждает Мур, упрочивают положение лидеров и приносят высокие валовые прибыли. Три указанных фактора должны быть частью непрерывной кампании по обеспечению лидерства в рамках экосистемы.

Мур пишет: «Сущность непрерывной кампании состоит в том, чтобы оказать такое влияние на структуру экосистемы как единого целого, которое заставит эту структуру выражать ваш основной вклад в ее существование. Между компетенцией, которой обладаете вы, и ценностью... к которой стремятся потребители, устанавливается связующее звено. Кампания начинается с потребителей и продажи им произведенной вами ценности, с продвижения видений будущего, в которые вы можете внести максимальный вклад. Перманентная кампания должна способствовать укреплению этого видения (и вашей значимости) посредством доминирования над рынками и каналами движения товаров. Непрерывная кампания имеет, однако, еще более отдаленную цель и направлена на то, чтобы оказать влияние на эволюцию архитектуры продукта — на способы предложения продукта потребителям, на виды используемых компонентов и на функции, которые они обеспечивают. Кампания касается и способов проектирования производственных процессов и — при необходимости — их трансформации. Кампания оказывает воздействие на внутриорганизационные отношения, помогает определить, что перестать финансировать, а что по-прежнему заслуживает финансирования. Кампания направлена на выявление того, что именно следует производить в больших объемах для появления эффекта экономии на масштабе. Она помогает определить, какие товары будут поступать от многочисленных поставщиков... Наконец, кампания направлена на облегчение доступа к ресурсам всех типов и на сплочение вокруг ценностей и политической организации общества» [6, р. 206–207].

Именно реализуя стратегию непрерывной инновационной компании Intel и Microsoft перехватили лидерство у IBM в бизнес-экосистеме персональных компьютеров. К середине 1980-х годов техническая архитектура IBM PC определила фактическую структуру в целом для бизнеса персональных компьютеров. Практически любая

компания может самостоятельно придумать, как создавать компоненты и сервисы, которые будут эффективно сочетаться с другим элементом экосистемы IBM PC. Конечно, для IBM это создавало двойственное положение. Открытость компьютерной архитектуры IBM PC побуждает третьи стороны поддерживать ее, что резко ускоряет рост бизнес-экосистемы. И все же эта же открытость уменьшает зависимость поставщиков от лидерства IBM, закладывает основы для «войны клонов» на третьем этапе.

Lotus, Intel, Microsoft и другие поставщики начали совместную работу по определению общих стандартов для аппаратного и программного обеспечения в бизнес-экосистеме с участием и без участия IBM. Другие члены бизнес-экосистемы приветствовали это новое лидерство, поскольку оно показалось поставщикам более справедливым и более инновационным, чем у IBM.

С опозданием IBM начала защищаться своими патентами от производителей клонов и требовать от крупных игроков, чтобы они получали у IBM лицензию, — две из многих неудачных стратегий. Мрачная веха была достигнута бизнес-экосистемой IBM PC в 1989 году, когда поставки клонов и продукции других небольших компаний обошли поставки крупных производителей персональных компьютеров. Таким образом, IBM была вынуждена конкурировать с многочисленными «собирающими коробки». IBM все еще сохраняла большую долю рынка, но только предлагая обширные скидки крупным покупателям.

Это подводит нас к новой структуре бизнес-экосистемы «Microsoft-Intel»: в одной цепочке добавленной стоимости находятся Microsoft с маржой в 80% на своем программном обеспечении; Intel с маржой 40% и 50% на своих чипах; и бизнес IBM в сфере персональных компьютеров с маржой около 30%, что далеко от маржи бизнеса IBM в мэйнфреймах — от 70% до 90%.

На третьем этапе переговорная сила возникает из-за владения тем, что нужно всей

бизнес-экосистеме, являясь единственным практическим источником этого. Иногда этот статус «единственного источника» может быть установлен на контрактной основе или посредством патентной защиты. Но по существу, это зависит от постоянных инноваций — от создания ценности, которая имеет решающее значение для постоянного улучшения цены/производительности всей бизнес-экосистемы. Во время второго этапа (экспансии) IBM не нашла способа продолжать инновации или даже обеспечить преимущество от эффекта масштаба. Ценность мигрировала на процессоры и программное обеспечение, в которых IBM не преуспела.

Теперь и у Intel, и у Microsoft появилась переговорная сила благодаря контролю над критическими компонентами ценности бизнес-экосистемы. Обе компании стали сильными лидерами и играли роль центрального участника бизнес-экосистемы. Центральные участники поддерживают столь необходимую блокировку в бизнес-экосистеме. Другие участники не могут без них жить. Такая центральная позиция позволяет им торговаться за более высокую долю от общей ценности/стоимости, произведенной бизнес-экосистемой. Например, у Intel и Microsoft валовая прибыль (маржа) почти вдвое выше средней по всей бизнес-экосистеме.

Статус центрального участника частично поддерживается инвестициями, которые сделали другие участники бизнес-экосистемы в качестве ее последователей. Поставщики оборудования и программного обеспечения вложили значительные средства в операционные системы Microsoft и приложения, работающие с процессорами Intel. Переключение на других поставщиков ПО и процессоров был бы рискованным и дорогостоящим.

К тому же, центральные участники бизнес-экосистемы усиливают свою роль, внося важный инновационный вклад в производительность бизнес-экосистемы в целом. Например, Intel обладает огромными

преимуществами масштаба при изготовлении микропроцессоров. Большие объемы производства позволяют Intel быстрее прорабатывать улучшения в производственные процессы, чем другие производители чипов. По иронии судьбы, IBM владела лицензией на производство микропроцессоров, разработанных Intel. Благодаря большим объемам на стадии расширения IBM могла бы стать лидером по производству и цене/производительности в чипах, и это могло бы помешать Intel в поддержании объемов, необходимых для эффекта масштаба.

Наконец, последователи — остальные участники бизнес-экосистемы ценят центрального участника, потому что он цепляется за клиентов. Конечных пользователей привлекают операционные системы Microsoft и чипы Intel, потому что для них доступно очень много программных приложений. В свою очередь, разработчики продолжают выпускать такие приложения, потому что они знают, что Microsoft и Intel являются «воротами к клиентам».

В какой-то степени эти две компании достигли своей центральной позиции в бизнес-экосистеме, потому что оказались в нужном месте в нужное время, когда обслуживали IBM. Intel и Microsoft явно ценили то, что у них тогда было, и эффективно работали, чтобы захватить и сохранить статус лидера, повышая значимость и вклад своего участия в бизнес-экосистеме. Тем не менее, некоторые компании, такие как Wal-Mart, систематически занимаются созданием сильной бизнес-экосистемы, которая гарантирует ведущую роль им самим.

В любом случае, доминирующие компании в бизнес-экосистеме этапы экспансии и борьбы за лидерство могут либо вознести, либо уничтожить. На этапе 3 ведущие производители должны расширить контроль, продолжая формировать будущие направления и инвестиции ключевых клиентов и поставщиков. А для получения устойчивой прибыли любая компания в бизнес-экосистеме — лидер или последователь — долж-

на сохранять переговорную силу над другими участниками бизнес-экосистемы [7, р. 80–81].

Четвертый этап — самообновление бизнес-экосистемы или смерть

Разумеется, ничто не длится вечно. В конечном счете возникает угроза существованию любой экосистемы. Мур объясняет это так:

«В регулирующей и (или) экономической среде обитания, как и в предпочтениях потребителей и моделях потребления, происходят перемены. Сложившаяся экосистема бизнеса становится все менее адаптированной к своей среде и менее способной удовлетворять запросы преданных фирме потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон. Начинают завоевывать признание и приобретать ускорение новые, альтернативные экосистемы и инновации. Все больше потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон уходят из сложившейся экосистемы, отдавая предпочтение альтернативным» [6, р. 232].

Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе на четвертом этапе развития бизнес-экосистемы необходимо:

- отслеживать новые тренды, которые могут перевернуть бизнес-экосистему;
- создать команду управления, которая если понадобится, сможет начать формирование новой бизнес-экосистемы;
- обеспечить в бизнес-экосистеме баланс стабильности и изменений, через внедрение инноваций.

Четвертый этап развития бизнес-экосистемы (обновление) начинается с того момента, когда зрелые бизнес-сообщества сталкиваются с угрозой появления новых инноваций и бизнес-экосистем. В ином случае, сообщество может внезапно столкнуться с новыми условиями окружающей среды, включая изменения в государственном регулировании, в покупательских привычках и закономерностях поведения клиентов или в макроэкономических условиях. Эти два

фактора (новая бизнес-экосистема и новые внешние условия) усиливают и дополняют друг друга. Измененная окружающая бизнес-среда часто более гостеприимна для новых или ранее маргинальных бизнес-экосистем.

Фактически, то, как доминирующая компания справляется с угрозой устаревания, является ключевой проблемой. То, что Microsoft и Intel в один момент стали лидерами бизнес-экосистемы персональных компьютеров, не означало, что их бизнес-экосистема стала бессмертной [7, p. 84].

В скором времени Intel стала делить свое место в бизнес-экосистеме с прямым конкурентом, производителем многоядерных процессоров — компанией AMD. Развитие бизнес-экосистемы персональных компьютеров привело к появлению нового потребительского продукта — ноутбука (лэптопа), где IBM уже не имела никакой силы. В персональных компьютерах (десктопах) большая ценность стала мигрировать в звено видеокарт, где появился свой лидер — компания NVIDIA. Только проприетарная модель бизнеса Microsoft с использованием преимуществ сетевых эффектов не подвергалась серьезным угрозам со стороны иных разработчиков операционных систем для ПК. Однако, Microsoft стала фигурантом крупнейших антимонопольных расследований и судебных исков в США и Европе, справедливо обвинявших корпорацию в злоупотреблении своим доминирующим положением в операционных системах для ПК. Позже возникло доминирование Google в сервисах поиска, а через некоторое время, в 2007 году Apple представила миру новый девайс — Iphone, что означало возникновение новой бизнес-экосистемы, в которой захотели участвовать многие последователи бизнес-экосистемы персональных компьютеров.

Конечно, лидеру бизнес-экосистемы можно отсрочить столкновение с конкурирующей бизнес-экосистемой. Ей нужно усердно трудиться, воздвигая высокие барьеры, которые будут мешать созданию

бизнес-экосистем, альтернативных своей. Организатору бизнес-экосистемы стоит попытаться повысить издержки переключения потребителей со своей экосистемы на другую, чтобы это стало для них дорогим удовольствием. Фирме следует делать все, что только возможно, чтобы выиграть время, необходимое для выработки и реализации свежих, обновляющих бизнес-экосистему идей [9, с. 227–228].

Важнее всего, говорит Мур, предпринять следующее:

1. Выработать хорошее понимание постулатов, лежащих в основе вашей экосистемы, и причин, по которым эти постулаты разваливаются. Что изменилось? Почему ваши исходные посылы более недействительны?

2. Выработать глубокое понимание альтернативных экосистем, включая меры, к которым они прибегают для достижения успеха, действующие в них механизмы ценообразования, способы создания ценности для потребителей и т.д.

3. Сплотить стороны, заинтересованные в выживании вашей экосистемы (потребителей, поставщиков, деловых партнеров и т.д.), чтобы одновременно заняться корректировкой всех нуждающихся в переменах аспектов экосистемы [9, с. 239].

Несомненно, лидерство в постоянных сменяющих друг друга инновациях имеют решающее значение для долгосрочного успеха бизнес-экосистемы и ее способности к самообновлению. Современные фармацевтические компании предоставляют интересный пример трех основных подходов к самообновлению, которые можно использовать по отдельности или в комбинации:

- доминирующие компании могут стремиться замедлить рост новых бизнес-экосистем;
- они могут попытаться включить новые инновации в свои собственные бизнес-экосистемы;
- они могут фундаментально перестроиться, чтобы попытаться справиться с новой реальностью.

В течение множества лет фармацевтические компании действовали в соответствии с относительно последовательным, хотя и в значительной степени скрытым, социальным контрактом с государственными регуляторами. В обмен на крупные инвестиции в продуктовые и процессные инновации фармацевтические компании получали сравнительно высокую маржу и защиту от конкуренции благодаря патентным законам и длительным процессам утверждения новых лекарственных препаратов. Поэтому традиционные фармацевтические бизнес-экосистемы развиваются вокруг трех основных функций: НИОКР, управление испытаниями и получением государственных разрешений, а также маркетинг и продажи. Каждая из этих функций является дорогостоящей, трудной для совершенствования и, следовательно, представляет собой барьер входа на рынок для новых конкурентов. В прошлом эти функции выполнялись в крупных, вертикально интегрированных корпорациях, которые до недавнего времени не считали себя сетевыми организациями.

В 1980-х годах множество небольших компаний — производителей дженериков (лекарственных препаратов с истекшим сроком патентной защиты) стало представлять угрозу для крупных фармацевтических компаний. Доминирующие компании ответили блокировкой этих конкурирующих бизнес-экосистем, чтобы свести к минимуму их расширение. Такая блокировка включала в себя лоббирование замедления принятия законодательства, разрешающего использование дженериков, и усиления естественного консерватизма Управления по контролю за продуктами и лекарствами США (FDA). Благодаря хорошо финансируемому маркетингу и стимулированию продаж тысячи отдельных врачей продолжали назначать пациентам в основном лекарства известных брендов. Несмотря на то, что производители дженериков смогли создать альтернативные бизнес-экосистемы, их проникновение на массо-

вый рынок не поднималось выше 30%, при том, что доминирующие корпорации лишь незначительно снижали свои цены.

В то же время еще большую угрозу традиционному фармацевтическому корпорациям представляло множество небольших стартапов в сфере биотехнологий. В целом, исследователи в области биотехнологий концентрировались на выделении сложных веществ, которые уже существуют в организме человека, например, человеческого инсулина и человеческого гормона роста, и на нахождении способов их производства. В этой сфере успешной оказывалась одна попытка из десяти, что позволяло снизить стоимость НИОКР до 100–150 млн долларов на один рыночный продукт. Такие показатели были очень привлекательными по сравнению с показателями инновационной деятельности в традиционной фармацевтической отрасли, где для получения устойчивой химической формулы в среднем успешной была одна попытка из 10000, что предопределяло затраты на НИОКР на рыночный продукт в размере от 250 до 350 млн долларов.

Многие основатели и инвесторы биотехнологических стартапов верили, что низкие затраты на НИОКР послужат фундаментом для создания совершенно новых бизнес-экосистем, которые могли бы конкурировать с существующими фармацевтическими компаниями. Например, Genentech, одна из первых биотехнологических компаний, явно намеревалась позиционировать себя как полноценного конкурента крупным представителям фармацевтической отрасли. К середине 1980-х годов Genentech имела на рынке пять продуктов и сама занималась маркетинговым продвижением трех из них. Компания продала лицензии на свои первые два продукта: технологию на альфа-интерферон купила компания Hoffmann-La Roche, а на инсулин — Eli Lilly. Используя денежные средства от этих лицензий, Genentech хотела самостоятельно производить и продавать гормон роста человека и активатор тканевого плазминогена. Однако в 1990 г. 60%

компания Genentech было продано Hoffmann-La Roche за 2,1 млрд долларов. Подобная участь ожидала почти все оригинальные биотехнологические компании.

В сущности, эти компании неправильно оценили трудности освоения процесса тестирования и получения государственного разрешения. Первые управляющие биотехнологическими стартапами предполагали, что этапы тестирования и получения разрешений, как и НИОКР, будут для их компаний дешевле и менее проблематичны, чем для их традиционных конкурентов из фарм-отрасли. Поскольку продукты биотехнологий представляли собой существующие молекулы, уже находящиеся в организме человека, эти продукты, вероятно, должны были требовать гораздо меньших испытаний, чем синтетические химические соединения, тестируемые крупными фарм-компаниями. Однако процесс получения от FDA разрешений, предоставляющих доступ к самому важному во всем мире рынку США, не оправдал ожидания менеджеров биотехнологических стартапов. За 10 лет (с 1981 по 1991 год) только 12 биотехнологических продуктов были разрешены FDA для продажи на массовом рынке.

Ограниченные в денежных средствах и неспособные привлечь больше финансирования от своих первоначальных инвесторов, большинство биотехнологических компаний закончили 1980-е годы, не имея возможности лидировать в собственных бизнес-экосистемах. Управленцы и инвесторы биотехнологических стартапов были привлечены к альянсам с традиционными фарм-компаниями и таким образом объединили новые бизнес-экосистемы с мощными существующими бизнес-экосистемами. В свою очередь, доминирующие вертикально-интегрированные компании такие, как Merck, Eli Lilly и Bristol-Myers, стали думать, как строители бизнес-экосистем. Эти компании вместо того, чтобы просто блокировать своих новых конкурентов, связали себя с биотехнологическими компаниями, чтобы получить

лицензии, патенты и таланты для усиления собственных НИОКР.

Конечно, лидеры зрелой бизнес-экосистемы иногда не имеют иного выбора, кроме проведения глубоких структурных и культурных изменений. Фармацевтические бизнес-экосистемы сейчас сталкиваются с новыми угрозами и глубоко измененным бизнес-окружением. Социальный контракт с государством о защите высоких прибылей фармацевтических компаний в обмен на процессные и продуктовые инновации разрушен. Общество, правительство и корпорации — все хотят снижения расходов на здравоохранение. Лидеры фармацевтических компаний ожидают неурожайные времена, поскольку они также сталкиваются с необходимостью снижения цен и прибыли.

Реакция на этот сдвиг в бизнес-окружении вызвал изменения во всех основных функциях и технологических этапах. Компаниям пришлось ограничить расходы на НИОКР и тщательно их фокусировать. При управлении процессами тестирования и получения разрешений менеджеры стали ценить не только эффективность новых лекарств, но и соотношение затрат и выгод от их производства [7, р. 84–85].

Мур завершает свои рассуждения таким предостережением относительно четвертой стадии: «Мой собственный опыт исследования предпринимательских экосистем, находящихся на четвертой стадии, включает работу с несколькими экосистемами, созданными в области высоких технологий и в тяжелой промышленности, а также с некоторыми системами в сфере здравоохранения. Я обнаружил, что ситуации, соответствующие четвертой стадии, без сомнения, из числа тех, на которые труднее всего оказать воздействие» [6, р. 238].

Но несмотря на трудности такой сложной бизнес-среды, менеджеры могут преобразовать долголетие компании в бизнес-экосистему. Например, на этапах экспансии и борьбы за лидерство фарм-компания могут

усердно работать над микросегментацией своих рынков, создавая тесные, поддерживающие связи с клиентами. Эти клиенты будут оставаться приверженными определенной бизнес-экосистеме достаточно долго, чтобы ее участники могли использовать преимущества новых подходов.

Дальновидные руководители, такие как Рой Вагелос из Merck, могут так руководить бизнес-экосистемой, чтобы она быстро и эффективно принимала ожидаемые изменения внешней среды — будь то новые технологии, государственные правила или тренды потребления [7, p. 85].

История развития бизнес-экосистемы автомобиля

Экологический подход может быть использован для анализа эволюции любого крупного бизнеса. Тем не менее, взгляд на то, как развивались старые автомобильные компании, дает иной масштаб времени, чем у практически любого нового бизнеса сегодня. Исторически этапы развития устоявшейся бизнес-экосистемы, такой как Ford или GM, часто занимали десятилетия; но теперь бизнес может родиться и умереть за считанные годы. Поэтому ранее менеджеры обычно концентрировались на определенном этапе, а не на том, как перейти от одного этапа развития бизнес-экосистемы к другому. И все же переход между этапами в настоящее время стал управленческим фактом жизни.

Основным автомобильным бизнес-экосистемам США потребовалось примерно три четверти века для развития, это феноменально большой период времени, по сравнению с ростом и падением высокотехнологичных предприятий сегодня. Тем не менее, первые руководители автопрома были хорошо осведомлены о необходимости создания сообщества поставщиков и клиентов.

Появление безлошадного экипажа. Конец 1800-х годов был временем экспериментов, тогда первые автомобильные компании

из всех сил пытались понять и реализовать потенциал индивидуализированного, моторизованного транспорта. Рэнсом Э. Олдс и несколько других экспериментаторов создали жизнеспособные автомобильные бизнес-экосистемы на рубеже XIX–XX веков. Их машины работали достаточно хорошо, были приняты небольшим, но преданным количеством клиентов и могли быть произведены с выгодой.

Бои за экспансию

Следующие 20 лет перенесли автомобильный бизнес глубоко во второй этап экологической конкуренции. В 1904 году Уильям С. Дюрант начал строить то, что станет General Motors. Генри Форд основал Ford Motor Company, и в 1908 году он представил свою Модель Т, серийно выпускаемую для массового рынка. Начинается почти легендарная битва между Ford и General Motors — борьба как за душу бизнеса и его будущее содержание, так и просто за рыночную долю.

Подход Ford был основан на вертикальной интеграции, тщательно спроектированном производстве и простоте продукта. Экосистема Ford имела то, что теперь называют «масштабируемостью»; и к 1914 году Ford Motor Company произвела более 267 тысяч автомобилей и заняла 48 % рынка.

Напротив, стратегия Дюранта для General Motors была основана на маркетинговой мощи, присоединении ранних и маленьких компаний, охвате продаж и разнообразии продукта. Экосистема Дюранта заняла свою рыночную долю за счет объединения и интеграции рынков и производственных мощностей множества небольших компаний. Однако к 1920 году General Motors едва не потерпела крах из-за неспособности систем управления Дюранта контролировать такой сложный набор бизнес-объектов.

Примерно с 1910 по 1930 годы лидеры отрасли руководили масштабным расширением автомобильного рынка, в процессе осуществляя реконфигурацию основных

бизнес-экосистем. Система управления Альфреда П. Слоана для General Motors, инициированная в 1920 году, является самым заметным примером этого. Система управления Слоана специально позволяла управлять сложной бизнес-экосистемой, разбивая разнородную компанию на продуктовые линейки, которые могли управляться как конвейерная линия Форда. При этом Слоан централизовал финансовый надзор за децентрализованными производственными линиями, и GM стала прообразом современной мультидивизиональной организационной структуры компании.

Лидерство в сообществе

К 1930-м годам борьба за лидерство в сообществе и переговорную власть велась вокруг поставщика ключевого ресурса для автомобильной промышленности: рабочей силы. В конце 1920-х годов на автозаводах в Детройте работало около 500 тысяч человек. Условия труда были опасными для жизни; один завод по производству кузовов был известен как «бойня». Но к середине 1930-х годов образовался Объединенный профсоюз работников автомобильной промышленности (UAW). В 1937 году UAW добился знаменательной победы, когда General Motors признала профсоюз официальным представителем своих сотрудников.

Со временем организованный труд принес рабочим важнейшую переговорную власть, которую профсоюз использовал, чтобы заставить компании делиться плодами рыночных побед. Перетягивание каната между рабочими и компаниями продолжалось десятилетиями, при разной эффективности посредничества со стороны правительства США. Несмотря на то, что она защищала работников, эта форма борьбы за экосистемы также сопряжена с большими издержками: жесткость правил работы и поляризация работников и управления. Эти затраты вернутся, чтобы преследовать автомобильный бизнес США на следующем этапе развития экосистемы.

Со временем организованные усилия принесли рабочим важнейшую переговорную власть, которую профсоюз использовал, чтобы заставить компании делиться результатами рыночных побед. Перетягивание каната между рабочими и компаниями продолжалось в течение десятилетий при посредничестве разной эффективности со стороны правительства США. Несмотря на то, что оно защищало работников, такая форма борьбы внутри бизнес-экосистем также приводила к большим издержкам: жесткости норм труда и поляризации работников и менеджеров. Эти издержки будут преследовать автомобильный бизнес США на следующем этапе развития бизнес-экосистемы.

Угроза устаревания

Борьба между работниками и управленцами продолжалась и в 1970-е годы, пока обе стороны не были вынуждены объединиться под угрозой гораздо более глубокого кризиса: устаревание подходов к управлению, бизнес-практик и системы производства, которые с 1920-х годов улучшались медленно и незначительно. Разумеется, почти крах автомобильного бизнеса в США пришелся на руку японским автомобильным корпорациям. В то время бизнес-экосистема Toyota была способна на неслыханный уровень продуктового разнообразия, качества и эффективности. Эта мощная новая бизнес-экосистема была основана на сочетании гибкого производства, клиенто-ориентированного дизайна, параллельного проектирования, преданных работников и сетей поставщиков, связанных между собой с помощью статистически усовершенствованных управленческих практик.

Поэтому традиционно понимаемая автомобильная индустрия оказалась в полноценной конкурентной войне, с необходимостью защищаться от новой волны бизнес-экосистем. Самообновление оказалось трудным, и к концу 1970-х годов такие компании, как Ford и Chrysler, почти развалились. Превос-

ходство японских подходов в конечном итоге привело к превращению мирового автомобильного бизнеса в то, что мы знаем сегодня [7, p. 78].

Правильно заданные вопросы

Джеймс Мур предлагает менеджерам для разработки успешной стратегии бизнес-экосистемы использовать метод контрольных вопросов.

Очевидно, что любые предприятия под угрозой постоянных инноваций не могут позволить своим бизнес-экосистемам дальше развиваться без четкого направления. Используя экологический подход, руководители могут начать вносить стратегические изменения, систематически ставя под сомнение текущее положение своей компании: Связана ли компания с самыми лучшими поставщиками и партнерами? Делает ли компания ставку в будущем на самые перспективные новые идеи? Лидируют ли поставщики в коммерциализации инноваций? Как компания будет в долгосрочной перспективе поддерживать достаточную переговорную власть и независимость, чтобы гарантировать хорошую рентабельность?

Также важно с экологической точки зрения изучить ключевых конкурентов компании: Какую скрытую сеть взаимоотношений с клиентами и поставщиками разработали конкуренты? От кого они зависят в идеях и поставках? Каковы характер и преимущества этих отношений? Как они соотносятся с тем, что есть у компании?

Чтобы подготовить основу для организационных прорывов, руководителям необходимо подумать о том, как работа их компании может быть кардинально изменена: Какие ранние инновации могут привести к устареванию текущего бизнеса? Что нужно, чтобы сконцентрировать кластер идей в новую работающую бизнес-экосистему? Какой тип сообщества потребуется для того, чтобы вывести эти новые идеи на максимально широкий рынок?

Задавать эти вопросы и действовать на основе полученных ответов — тяжелая необходимость для менеджеров всех компаний. Внешне конкуренция между бизнес-экосистемами кажется просто борьбой за долю потребительского рынка. Но на самом деле новая конкурентная борьба — это схватка за то, кто будет определять будущее [7, p. 85–86].

Интересно, что глава кафедры предпринимательства и инноваций в Лондонской школе бизнеса Майкл Дж. Якобидес в своей статье «В экономике экосистем какова ваша стратегия?», опубликованной в октябре 2019 года «Harvard Business Review», также применяет метод контрольных вопросов [3]. В частности, он рекомендует менеджерам задавать следующие вопросы:

4. Можете ли вы помочь другим фирмам в создании стоимости?
5. Какую роль вы должны играть?
6. Какими должны быть условия участия?
7. Может ли ваша организация адаптироваться?
8. Сколькими экосистемами вы должны управлять?

Рассмотрим эти вопросы подробнее.

1. Можете ли вы помочь другим фирмам в создании стоимости?

В конкурентной борьбе экосистем успех заключается в том, чтобы помочь другим фирмам внедрять инновации. Компании, которые создали успешную экосистему, часто делают это постепенно, расширяя ценностное предложение своего основного предложения, находя возможности применить одну из его функций или возможностей к некоторым ранее не связанным продуктам или услугам.

Рассмотрим Google Nest, который начал с разработки интеллектуального цифрового термостата, которым можно управлять дистанционно. Затем он добавил сигнализацию, тем самым создав комплект, который контролирует комфорт и безопасность. Затем,

используя возможности цифровых соединений, он создал экосистему Works with Nest, которая позволяет компаниям вводить новшества, связываясь с Nest. Например, LIFX разработала совместимую с Nest систему, в которой красные светодиоды мигают, если активируются дымовые или защитные сигнализации, — спасительная функция для слабослышащих. Fitbit, фитнес-трекер, может сказать Nest, что вы не спите, чтобы он знал, что нужно согреть ваш дом. А автомобили Mercedes-Benz могут использовать GPS, чтобы сообщать Nest о включении отопления по прибытии. Эти расширения представляют собой ценностное предложение, превосходящее все, что Nest мог бы предоставить самостоятельно. (Google недавно объявил, что постепенно прекратит работу с Works с Nest и перейдет на Works с Google Assistant — еще более широкой и сильной экосистемой.)

Это предложение основывается на общей функциональности. Nest, возможно, начинался как дистанционно управляемый термостат, но его создатели поняли, что потребители могут захотеть удаленно управлять несколькими услугами и продуктами в разных контекстах. Это понимание указало путь к возможным дополнениям, и Nest постепенно перешел к предоставлению дистанционного управления для ряда домашних систем и устройств.

Выявив критически важную и совместную функциональность, создатель бизнес-экосистемы должен рассмотреть стимулы и мотивы потенциальных комплементарных продуктов (продуктов-дополнителей). Как будет выглядеть присоединение к его экосистеме с их точки зрения? Будут ли они довольны, оставаясь комплементарными, или они могут разумно надеяться на конкуренцию с ним? В случае Nest, какое ценное предложение он может предложить Mercedes, то есть как участие может улучшить способ, которым Mercedes внедряется в повседневную жизнь своих клиентов? Как это сравнивается с другими вариантами для Mercedes?

Если организатор бизнес-экосистемы не сосредоточен на потребностях своих партнеров, его экосистема сойдет на нет, независимо от того, насколько сильны его бренд и рыночные позиции. Скорее всего, какой-то другой создатель экосистемы может предложить лучшую альтернативу. Падение Nokia является предостерегающим примером. Несмотря на то, что операционная система фирмы Symbian начинала как фактический правитель сферы мобильной телефонии, она вскоре затмилась, потому что Nokia сосредоточилась на своих собственных узких потребностях. Разработчики приложений и другие комплементарные, рассматриваемые как необязательные подчиненные в цепочке поставок, перешли на Android [3, p. 129].

2. Какую роль вы должны играть?

Многие фирмы предполагают, что они должны быть центром и главным архитектором любой экосистемы, которую они создают. Это не обязательно так; иногда вам лучше разделить эту роль или вовсе быть дополнением.

Чтобы стать организатором и первопроходцем в экосистеме, нужен превосходный продукт или услуга, которые сложно воспроизвести. Это означает некоторую комбинацию защиты интеллектуальной собственности, большой сети пользователей и сильного брендинга. Nespresso, как уже упоминалось, запатентовала свою капсулу. Приложения для Uber и Facebook настолько удобны для пользователя, что эти компании очень быстро создали большие пользовательские сети. А патентная защита и пользовательская база Apple подкрепляются сильным брендом и крупными масштабами, что позволяет компании управлять практически любой экосистемой, в которой она участвует.

Организационные и культурные факторы также имеют решающее значение. Мало кто будет не согласен с тем, что оркестровщикам (управляющим в экосистеме) нужна гибкость, чтобы реагировать на новых пре-

тендентов, умеренность, чтобы понимать потребности клиентов, и видение, чтобы вдохновлять комментаторов. Но говорить, что это не обязательно, — утверждать очевидное. Рассмотрим влияние, которое может оказать целенаправленное внимание на акционерную стоимость и контроль затрат на способность компании демонстрировать эти качества. Фирмы с таким фокусом часто, а иногда и справедливо обвиняются в том, что они поддерживают получение краткосрочной прибыли, по сравнению с созданием долгосрочной стоимости, — и, учитывая время, необходимое для превращения частей экосистемы в успешное целое, такая ориентация может поставить под угрозу способность фирмы быть эффективным оркестровщиком.

Если вам не хватает квалификации для построения экосистемы, но у вас есть продукт или услуга с защитой интеллектуальной собственности, которая могла бы ее закрепить, ваш лучший выбор, скорее всего, заключается в привлечении интереса крупной компании, которая может купить или лицензировать вашу идею. Если бы небольшой установщик HVAC придумал дистанционно управляемый термостат, он, вероятно, не смог бы привлечь экосистему комментаторов, как это сделал Google. Но он мог бы обратиться к Google с этой идеей и послужить дополнением, получая прибыль от лицензирования. Для многих средних фирм ключевой стратегией является внедрение во многие экосистемы. Например, LIFX связывается с клиентами через Alexa от Amazon, Google Home и Apple HomeKit.

Даже если у вас есть отличный продукт, организационные и культурные возможности для привлечения комментаторов, возможно, имеет смысл организовать партнерство с другой фирмой для достижения критической массы. Daimler и BMW недавно объявили о планах совместного создания экосистемы управляемой мобильности, объединяющей совместное использование автомобилей, проезд, парковку и другие ус-

луги. Обеспокоенные взлетом таких фирм, как Uber и Lyft, автопроизводители решили сотрудничать в сфере высококачественных услуг, привязанных к их брендам, — их главному отличию и элементу стоимости, что может привести к массовому переходу на «мобильность как услугу» (mobility-as-a-service — MaaS).

Крупная компания также может купить экосистему, что станет особенно полезным, если ее вклад взаимозаменяем с предложениями других фирм. Toyota недавно инвестировала 1,5 млрд долларов в юго-восточную азиатскую гоночную компанию Grab, полагая, что MaaS будет стимулировать спрос на надежные недорогие автомобили. Toyota надеется, что это партнерство даст ей не только прямое преимущество в качестве поставщика автомобилей, но и понимание моделей использования автомобилей, которые могут дать преимущество над конкурентами, такими как Hyundai и Nissan.

Некоторые предостережения для компаний: даже если компания большая, она можете быть уязвимой для подрыва со стороны Google, Apple или других технологических гигантов, и участие в одной из их бизнес-экосистем в качестве дополнения может иметь значительные преимущества, по сравнению с попыткой организовать свою собственную, особенно когда трудно оценить, какая комбинация продуктов и услуг удовлетворит конечного потребителя, или когда диапазон потенциальных комбинаций очень широк. Вероятно, фирма не должна нести ответственность за предпринимательский и творческий вклад; например, в индустрии видеоигр разработчики гибко организуют движки видеоигр, чтобы донести свои предложения до потребителей. И даже если фирма в конечном итоге хочет создать свою собственную бизнес-экосистему, участие в другой бизнес-экосистеме может помочь ей получить опыт, понять потребности клиентов и комментаторов, а также приобрести навыки, необходимые для управления [3, р. 131].

3. Какими должны быть условия участия?

Исследования по управлению экосистемами все еще находятся на раннем этапе. Но недостатки управления легко определить. Например, как описано ранее, Symbian частично потерпел неудачу, потому что Nokia не учла интересы других сторон. Сравните это с отношениями Apple с разработчиками приложений.

Есть два ключевых варианта управления:

Доступ. На ранних этапах процесса разработчик экосистем должен решить, должна ли система быть открытой, управляемой или закрытой. В открытой экосистеме (такой как Uber), комплементаторам нужно только соответствовать определенным базовым стандартам для участия. В управляемой экосистеме (такой как Apple App Store) существуют четкие критерии для дополнителей и, возможно, некоторые ограничения на их количество, а также конкретные рекомендации, например, по функциональности и ценам. В закрытой экосистеме (такой как автомобили VW и «цифровое здоровье» Philips) одобрение комплементаторов и правил участия строго контролируется.

В целом, чем более открытой является система, тем проще привлекать партнеров и расширять ассортимент продукции, но и качество более изменчиво. Степень открытости должна определяться частично тем, что наиболее важно для конечного потребителя. Например, для платформы мобильных приложений с разнообразной клиентской базой может иметь смысл открытая экосистема, предлагающая большой выбор. Но если возникают проблемы с качеством и безопасностью, барьеры могут быть. Например, крупнейшая китайская транспортная компания DiDi, пережив убийство двух пассажиров водителями сервиса Hitch в 2018 году, решила стать более закрытой и проверять водителей более тщательно.

Привязанность. Когда компания-организатор бизнес-экосистемы определит,

насколько доступна будет ее бизнес-экосистема, нужно будет подумать, насколько исключительно к ней привязаны ее партнеры — насколько им нужно быть привязанными к ней. Тут могут быть компромиссы для всех сторон. Если мобильная операционная система запрещает разработчикам приложений переносить свои программы на другие платформы, разработчики наверняка будут заинтересованы в ее успехе. Но ограничение может привести и к тому, что они не присоединятся, если у них есть возможности в других местах. И наоборот, если лидер бизнес-экосистемы не будет устанавливать барьеры для повторного выпуска приложения, ему будет гораздо проще набирать партнеров, но они не будут иметь особой привязанности к его бизнес-экосистеме.

Степень, в которой управляющий экосистемой может блокировать дополнителей, обычно зависит от привлекательности этого управляющего и доступных альтернатив. Чрезвычайно привлекательный управляющий, такой как Apple, который может связать разработчика приложений с большой и лояльной сетью, может, вероятно, потребовать больше «привязанности», чем новый участник. По сравнению с Apple, к Android было легко присоединиться; Google хотел набрать обороты, прежде чем увеличивать масштаб. Symbian проигнорировал растущие альтернативы своих разработчиков и рухнул, когда эти разработчики сбежали в Apple и Google.

Их мощь и привлекательность, наряду с отсутствием альтернатив, исторически давали технологическим гигантам, таким как Apple и Google, относительную свободу для агрессивного управления доступом и привязкой к своим экосистемам. Но по мере изменения технологий и подходов менее иерархические экосистемы становятся все более популярными. Стремительный рост WeWork стал следствием того факта, что он не только предоставляет общее офисное пространство, но и соз-

дает сообщества: приложение WeWork позволяет сотрудникам сотрудничать и предоставлять услуги друг другу с небольшим вмешательством. Некоммерческие организации также создают неиерархические экосистемы. Одним из примеров является сеть CE100 Фонда Эллен Макартур, которая поддерживает фирмы, продвигающие так называемую круговую экономику. Некоторые малые предприятия пошли в том же направлении: лондонская платформа Upstart Common Objective объединяет компании в индустрии моды, не навязывая свои «правила игры».

В конкурентной борьбе экосистем успех подразумевает помощь другим фирмам в инновациях.

Более радикально говоря, быстрый рост технологий, таких как блокчейн, открывает новые возможности для создания групп взаимосвязанных компаний. Члены этих экосистем связаны не через «главную» фирму, а через распределенную систему, разработанную, возможно, одной компанией, но используемую многими. Возьмем, к примеру, компанию Blanc Labs Nekso, крупнейшего соперника Uber в Мехико. Вместо того, чтобы собирать парк индивидуальных водителей, которые связываются с клиентами через приложение (модель Uber), компания построила интерфейс, позволяющий компаниям такси объединяться в сети, из которых могут выбирать пассажиры, предоставляя тот же цельный опыт, предлагаемый Uber, но через децентрализованную экосистему [3, p. 132].

4. Может ли ваша организация адаптироваться?

Члены экосистемы должны быть в состоянии быстро адаптироваться, поскольку потребности конечного потребителя, а также желание и способность партнеров к сотрудничеству могут резко измениться.

Рассмотрим FuelBand от Nike, ранний фитнес-трекер, связанный с другими продуктами Nike. После появления Fitbit и дру-

гих конкурирующих продуктов Nike прекратил производство; рынок мог легко удовлетворить потребности, которые удовлетворял Nike, уменьшая добавленную стоимость трекера, привязанного к собственному бренду. Компания также не смогла защитить свое программное обеспечение и стала сторонним приложением, спасая все, что могла, заключив сделку по разработке версии для Apple Watch. Как и многие другие традиционные, вертикально интегрированные фирмы, Nike не спешил признавать неизбежное, и поэтому он потерял свой шанс управлять экосистемой.

Успех Apple с iPhone, напротив, был обусловлен признанием компании в 2008 году, что ее первоначальная стратегия предоставления всех приложений для телефона была неправильной. Стив Джобс, который изначально был настроен против поставщиков приложений, не принадлежащих Apple, совершил впечатляющий поворот, создав магазин приложений для iPhone. Это позволило фирме делиться выручкой от продажи приложений и побуждало других искать способы использования смартфона.

Участие в экосистеме требует внешней культуры и умения управлять отношениями с множеством дополнителей. Эти навыки нелегко получить опытным игрокам, которые по умолчанию склоняются к одному из двух подходов: создать вертикально интегрированную, жестко контролируемую сеть, как это сделала Nokia, или запрыгнуть на путь открытых инноваций и производства, обеспечив лишь платформы и оставляя управление экосистемой на усмотрение пользователей. Существует риск того, что без какого-либо центрального импульса или стимула со стороны управляющей стороны другие стороны могут не участвовать. Это произошло с Watson, платформой IBM для разработчиков искусственного интеллекта: первоначальный энтузиазм разработчиков не привел к активности и вовлеченности.

На самом деле нет никаких стратегий по умолчанию для построения экосистемы. Вы должны тщательно решить, где и как открыться, а затем сделать это так, чтобы это соответствовало вашей конкурентной среде. Nest поняла это правильно: обеспокоенная тем, что, открыв функцию сигнализации, она поставит под угрозу способность контролировать дом, она приняла стратегическое решение включить сигнализацию и мониторинг самостоятельно, а не связываться с Alarm.com или Honeywell. Вместо этого она предложила партнерам участие в других нестратегических областях. А когда Alarm.com вышла на рынок термостатов, она решил включить подключение к Nest. Обладая меньшей установленной базой и силой, чем Google, она сделала ставку на способность проникать в большее количество домов более эффективно, даже если это уменьшало его стремление к контролю.

Выходя за рамки стратегии, чтобы построить экосистему, нужно управлять своей организацией. Ее старая часть — та, которая в настоящее время генерирует доход, — будет хотеть держать инновации под контролем фирмы и будет относиться к партнерам с подозрением, в то время как новые части должны быть ориентированы на внешнее развитие и поиск партнеров. Крупные фирмы часто разделяют эти две части, рассматривая ядро как инерционный супертанкер, сохраняющий маржу, и надеются, что небольшой флот «скоростных катеров», некоторые из которых управляют экосистемами, потянет фирму вперед. Например, банки и страховые компании часто пытаются сохранить свои устаревшие структуры и ИТ-системы, надеясь, что несколько дополнительных приведут их в эпоху цифровых технологий и экосистем. Но, чтобы добиться успеха, экосистемы должны быть более тесно связаны с ядром.

Появляются новые организационные структуры, которые лучше подходят для решения этих задач, чем традиционные. Одним из примеров является модель *rendanheyi* ки-

тайского производителя Haier. Haier организован вокруг независимо управляемых «микропредприятий», которые могут принадлежать или не принадлежать ему. Информационные технологии облегчают потоки информации и данных через подразделения микропредприятий, каждое из которых становится, в некотором смысле, внутренней экосистемой с относительно «пористыми» границами, что позволяет фирме в целом позиционировать себя как более широкую экосистему [3, p. 134].

5. Сколькими экосистемами вы должны управлять?

Некоторые успешные оркестровщики управляют рядом синергетических экосистем, каждая из которых охватывает свою часть бизнеса и ведет к разным путям расширения.

Китайский технологический гигант Alibaba вырос за счет создания расширяющегося набора связанных экосистем, начиная с одного рынка и переходя на другие, поскольку он извлекал выгоду из информации о клиентах и совершенствовал свое понимание их потребностей. Он начался с 1688.com (оптовый рынок), создал Taobao (C2C маркетплейс), перешел в TMall (экосистема B2C стороннего продавца) и расширился до Juhuasuan (платформа для продаж и маркетинга). И он является совладельцем Ant Financial, самой ценной финтех-компании в мире, которая стремится «расширить свою экосистему, внедряя больше сценариев потребления в повседневной жизни».

Наиболее очевидным следствием этой динамики является растущее доминирование национальной электронной коммерции и электронных услуг небольшим числом фирм. В Китае почти одинаково огромные Tencent и Baidu конкурируют с Alibaba, на который они во многом похожи. Их западными аналогами являются Google, Apple, Facebook, Amazon и Microsoft. Стремясь

предоставить унифицированную услугу, эти компании переходят во все большее число секторов, часто через такие интерфейсы, как голосовые помощники, которые кажутся незаметными для потребителя. Транспортные компании делают похожие вещи. Расширение Uber — Uber Eats и все предприятия Uber Everything — демонстрирует стремление компании интегрировать несколько экосистем и управлять пользовательским интерфейсом. Транспортные компании Юго-Восточной Азии, такие как Grab (Сингапур) и Go-Jek (Индонезия), также растут, стремясь сделать себя незаменимыми для конечного потребителя.

Как недавно отметили Марко Янсиги и Карим Лахани, такие хаб-фирмы становятся огромными стратегическими «пробками», не дающими раскрыть свой потенциал другим и направляющими львиную долю стоимости на себя [5]. Но, хотя может показаться, что будущее принадлежит крупным, устойчивым фирмам с глубокими карманами и технологическим мастерством, более мелким выскочкам (такими как Alibaba, когда он стартовал менее 20 лет назад) и нетехнологическим фирмам есть потенциал для развития. Китайский конгломерат страховых и финансовых услуг Ping An начал с того, что стал более технологически подкованным и вскоре занялся смежными областями, начиная со здравоохранения и заканчивая стилем жизни, и оказался самой ценной страховой группой в мире. Это было сделано путем создания целенаправленных экосистем, таких как Ping An Good Doctor, который объединяет искусственный интеллект и врачей для предоставления медицинских консультаций, и Ping An Haofang, крупнейшей в стране онлайн-платформой недвижимости. Он также инвестировал в Autohome, крупнейший в Китае рынок подержанных автомобилей и в развлечения благодаря альянсу с Huayi Brothers. Затем он объединил эти вертикали с некоторыми из своих подразделений, включая Ping An

Bank и Zhong An, чтобы создать учетную запись PingOne: предложение, которое стремится охватить все взаимодействия с клиентами.

При построении экосистемы вы должны тщательно решить, где и как открыться.

Для комплементаторов разные экосистемы представляют разные пути выхода на рынок, и большинство интеграторов являются комплементаторами в экосистемах конкурентов (можно найти Microsoft Word в Android, Google Maps в Apple, программное обеспечение Apple в системах Microsoft и т.д.). Фирмы выбирают «многоквартирный дом» в зависимости от того, что позволяют конкретные экосистемы, стоимости повторного размещения в других экосистемах и преимуществ охвата клиентов между экосистемами.

Роль фирмы в одной экосистеме может стимулировать ее участие (или управление) в другой, и есть много возможностей для выработки стратегии. Samsung — крупнейший пользователь экосистемы Android, продающий более 40% телефонов на Android — угрожает создать конкурирующую экосистему операционной системы, если Google не пойдет на определенные уступки. Компании достигли компромисса, но они продолжают конкурировать за такие функции, как цифровые помощники, а границы между телефонными экосистемами Google и Samsung по-прежнему горячо оспариваются. Стратегические взаимодействия такого рода между фирмами и связанными с ними экосистемами будут только возрастать [3, р. 136].

Заключение

Бизнес переживает смену парадигмы в результате цифровых инноваций: меняется сама природа конкуренции. Конкуренция все чаще сводится к поиску новых способов сотрудничества и взаимодействия, а не просто к выдвиганию альтернативных предложений. Но по мере того, как расширяются

возможности, растет и путаница руководителей, сталкивающихся с цифровыми экосистемами. Сложность этих систем не означает, что мы должны отказаться от попыток разобраться в них, — это означает, что мы должны приспособиться.

Мы должны перейти от жестких стратегий, основанных на предписывающих рамках, к динамическим экспериментам, основанным на процессе исследования [3, р. 137].

Однако именно в части сознательного руководства бизнес-экосистемой строго биологическая метафора больше не является полезной. Бизнес-сообщества, в отличие от биологических сообществ коэволюционирующих организмов, являются социальными системами. А социальные системы состоят из реальных людей, которые принимают решения; более крупные паттерны поддерживаются сложной сетью вариантов решений, которые зависят, по крайней мере частично, от того, что участникам известно. Как отметил Грегори Бейтсон, если вы меняете идеи в социальной системе, вы меняете саму систему [1].

По мере того, как экологический подход к управлению становится все более распространенным, — по мере того, как все большее число руководителей осознает возможности совместного развития и их последствия, — темпы изменений бизнеса будут ускоряться. Менеджеры, чьи горизонты ограничены традиционными отраслевыми перспективами, обнаружат, что упускают реальные угрозы и возможности, с которыми сталкиваются их компании. Акционеры и директора, чувствуя новую реальность, со временем таких работников уберут или уже это сделали.

К сожалению, для сотрудников и инвесторов это часто происходит только после того, как вовлеченные компании были серьезно повреждены. Компании, которые когда-то доминировали в своих отраслях (в традиционном понимании), атакованы новыми конкурентами из «слепой зоны».

Остается открытым вопрос о том, могут ли такие компании найти подходящее руководство для обновления бизнес-экосистем, от которых зависит их будущее. Если они не справятся, — их вытеснят другие компании в других бизнес-экосистемах, которые будут расширяться и лидировать в течение следующих нескольких лет.

Для людей, оказавшихся в этой борьбе бизнес-экосистем, ставки высоки. Как общество, мы должны найти способы помочь членам умирающих бизнес-экосистем войти в более жизнеспособные бизнес-экосистемы, избегая соблазна поддержать разрушенные бизнес-экосистемы.

С экологической точки зрения не имеет значения, какие именно экосистемы остаются живыми; скорее, важно, чтобы конкуренция между ними была жестокой и справедливой и чтобы выживали сильнейшие [7, р. 85–86].

Список литературы

1. Bateson G. Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences). — Hampton Press, 1979.
2. Byrne J. A. Three of the Busiest New Strategists // Business Week. 1996, August 26.
3. Jacobides M. In the Ecosystem Economy, what's Your Strategy? // Harvard Business Review. 2019. Vol. 5 (95). (September–October). С. 128–137.
4. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
5. Iansiti M., Lakhani K. R. Managing Our Hub Economy // Harvard Business Review. 2017. Vol. 5 (95). (September–October). P. 84–92.
6. Moore J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. — New York: Harper Business, 1996. — 320 с.
7. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. (May–June). P. 75–83. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition/>
8. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational terms and concepts // Ecology. 1935. № 16 (3). P. 284–307.
9. Бойетт Дж. Т., Бойетт Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. — 416 с.
10. Коваленко А. И. Проблематика исследований много-сторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3 (57). С. 64–90.
11. Матвиенко Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компании // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 18–26.

12. Раменская Л. А. Обзор подходов к исследованию экосистем бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12. С. 153–158.

References:

1. Bateson G. *Mind and Nature: A Necessary Unity* (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences). Hampton Press, 1979.
2. Byrne J. A. Three of the Busiest New Strategists. *Business Week*, 1996, August 26.
3. Jacobides M. In the Ecosystem Economy, what's Your Strategy? *Harvard Business Review*, 2019, vol. 5 (95), September–October, pp. 128–137.
4. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 2018, vol. 39, pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
5. Iansiti M., Lakhani K. R. Managing Our Hub Economy. *Harvard Business Review*, 2017, vol. 5 (95), September–October, pp. 84–92.
6. Moore J. *The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York, Harper Business, 1996. — 320 p.
7. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, 1993, May–June, pp. 75–83. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition/>
8. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational terms and concepts. *Ecology*, 1935, no. 16 (3), pp. 284–307.
9. Boyett J. H., Boyett J. T. *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. New York, JOHN WILEY & SONS, INC, 1998.
10. Kovalenko A. Multisided platforms research problematic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57), pp. 64–90 (in Russian, abstr. in English)
11. Matvienko D. Y. Strategic alliances in the competitive interaction of companies *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 6 (24), pp. 18–26 (in Russian, abstr. in English)
12. Ramenskaya L. A. Overview of approaches to research of business ecosystems. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2019, no. 2, pp. 153–158 (in Russian, abstr. in English)

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10402

Vartaev R., *Department of Entrepreneurship and Competition, Chechen Economic Institute, Grozny, Russia, vartaev.rashid@yandex.ru*

Bystrov A., *Chechen Economic Institute, Grozny, Russia, artem.bystrov.81@list.ru*

Ecological approach to strategic competition

The article was written with the aim of reviewing the theoretical views of scientists regarding the establishment and development of business ecosystems. The article describes the stages of development of business ecosystems: birth, expansion, the struggle for leadership and renewal. Examples of the passage of these stages by different business ecosystems are shown. The article also demonstrates the application of the control questions method to develop a strategy for the formation and management of a business ecosystem.

Key words: business ecosystem, competitive strategy, firms coevolution, control questions method

About authors: R. Vartaev, *Ph.D., Associate Professor*; A. Bystrov, *Postgraduate*

For citation: Vartaev R., Bystrov A. Ecological Approach to Strategic Competition. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 17–45 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10403

Гореликов В. А., зам. декана факультета Спортивного менеджмента по бизнес-образованию, преподаватель, Университет «Синергия», г. Москва, VGorelikov@synergy.ru

Спонсорство как возможность конкурировать в спорте

Индустрия спорта является частью индустрии развлечений и сегодня конкурирует не только за болельщика или телезрителя, но и за внимание спонсоров. В статье проанализированы рынок спортивного спонсорства, возможности мирового и российского спорта для успешного продвижения бизнеса через свои продукты, рассмотрены различные уровни — от мирового до российского, от профессионального до любительского. В работе предложены варианты совершенствования системы работы со спонсорами, сегментации предложений по уровням и категориям, даны рекомендации по количественным показателям. У индустрии спорта в России есть возможность реформативного сотрудничества со спонсорами — для повышения своего потенциала и ведения эффективной предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: индустрия спорта, конкуренция в спорте, предпринимательство в спорте, спонсорство, спортивный менеджмент, спортивный маркетинг, спортивные соревнования

Введение

Спортивное спонсорство — основной источник привлечения финансов в индустрии спорта. Но эти финансы непросто получить самой индустрии спорта и ее отдельным направлениям, так как идет постоянная конкуренция:

- внутри индустрии развлечений, частью которой является современный спорт;
- между спортивными соревнованиями, особенно глобального уровня (Олимпийские игры, Чемпионаты мира и Европы по футболу, Формула-1 и другие);
- между спортивными федерациями, лигами и клубами в различных видах спорта.

Решение данных проблем спортивного спонсорства в мире и в России, является актуальной задачей для индустрии спорта, чтобы сохранить свой высокий потенциал для ведения предпринимательской деятельности. Исходя из мирового опыта, предлагается внести изменения и дополнения в систему работы со спонсорами и партнерами для спортивных проектов в России. Так предлагается рассмотреть новые варианты

сегментирования спонсорских и партнерских предложений, расширить список уровней и категорий.

Мировой рынок спонсорства

Современный спорт уже давно перестал выполнять просто социальную функцию в обществе. Он превратился в мощную индустрию и привлекательный бизнес для большого количества организаций (в первую очередь для профессиональных лиг и клубов, организаторов крупных спортивных соревнований), дающих возможности коммерчески правильно использовать интерес зрителей и болельщиков и выгодно продавать спортивные события как увлекательное зрелище [8].

Мировая индустрия спорта является частью индустрии развлечений и сегодня конкурирует не только за болельщика или телезрителя, но и за внимание спонсоров. Спорт сегодня конкурирует за деньги спонсоров с другими представителями индустрии развлечений — концертами, конференциями, фестивалями, которые сегодня привлекают

для проведения своих мероприятий спонсоров и партнеров из бизнеса. И эта конкуренция проходит на глобальном уровне.

За последнее десятилетие у спортивного спонсорства сформировался серьезный пул конкурентов из других сегментов индустрии развлечений. По последним данным исследований компании ESP, 30% от спонсорских денег находятся вне спортивных каналов. Активно работают с привлечением спонсоров организаторы многочисленных ивентов, концертов, деловых конференциях, массовых фестивалей и других мероприятий. Доля спорта в мировом обороте спонсорства составляет — 70%. Далее идут развлечения — 10%, деловые конференции — 9%, искусство — 4%, фестивали и ярмарки — 4% и представители киноиндустрии и театров — 3% (рис. 1).

За последние полвека спонсорство превратилось в важнейший компонент маркетинга для крупных корпораций, а правообладатели получили существенный источник пополнения своих бюджетов [9]. Все это привело к активному развитию предпринимательской деятельности в спорте.

В основе современной индустрии спорта лежит профессиональный спорт, который невозможен без экономической эффективности деятельности. Качественный спортив-

ный менеджмент и выстроенный спортивный маркетинг — ключевые составляющие успеха в современном спорте. Составными частями современного маркетинга в спорте являются заработки из пяти направлений — спонсорство, продажа билетов, продажа медиаправ, доходы от мерчандайзинга и лицензионной деятельности, в отдельных видах спорта хорошей статьёй дохода являются доходы от трансферной деятельности. По последним отчетам компании PriceWaterhouseCoopers (PWC), спонсорство остается основной доходной частью многих спортивных соревнований, федераций, лиг и клубов.

Рынок спортивного спонсорства можно разделить на несколько уровней: глобальный (входят четыре региона — Европа, Северная Америка, Латинская Америка, Азиатско-Тихоокеанский регион) и общий (регионы Европы, Ближнего Востока и Африки). По прогнозам специалистов PWC, мировой объем доходов от спонсорства спортивных организаций и соревнований увеличится с \$ 35 млрд в 2010 г. до \$ 70 млрд в 2020 г., т. е. за десять лет рынок спортивного спонсорства удвоится [13]. Динамика роста объемов доходов от спонсорства (рис. 2), за последние пять лет, показывает ежегодный прирост более 4%.

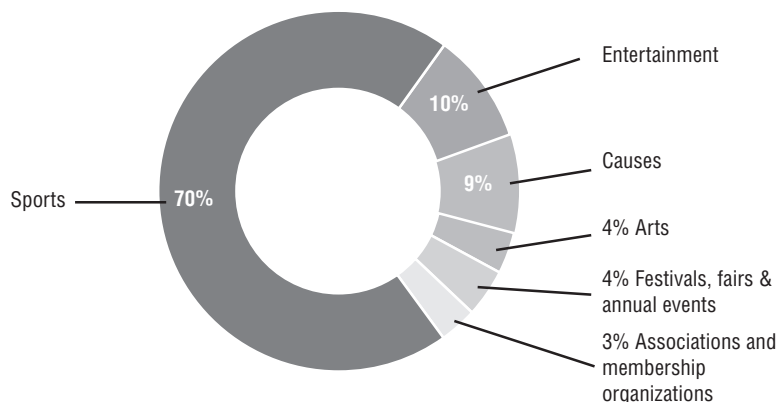


Рис. 1. Распределение мирового оборота спонсорства

Fig. 1. Structure of global sponsorship turnover

На спонсорство приходится 28,8% всех доходов спортивного рынка, поэтому спонсорство будет главным фактором роста доходов в ближайшее время. В каждом регионе темпы роста будут примерно одинаковыми: самые низкие темпы роста будут наблюдаться в Азиатско-Тихоокеанском регионе (4,4%), а самые высокие (6,1%) — в Северной Америке. Однако, если исключить из анализа крупные спортивные события и учитывать только темпы роста рынка по остальным соревнованиям, спонсорство займет второе место среди источников доходов по темпам роста, уступая правам на телетрансляции.

В некоторых регионах спонсорство является основным источником общей структуры доходов: например, в Азии на спонсорство приходится 43,2% всех доходов индустрии спорта. И эта тенденция может только усилиться — прошли Олимпийские игры в Пхёнчхане–2018, на очереди Токио–2020 и Пекин–2022, все они пройдут в азиатском регионе. Большие и долгосрочные спонсорские вливания происходят в китайском футболе: привлекаются средства из активно развивающейся местной экономики.

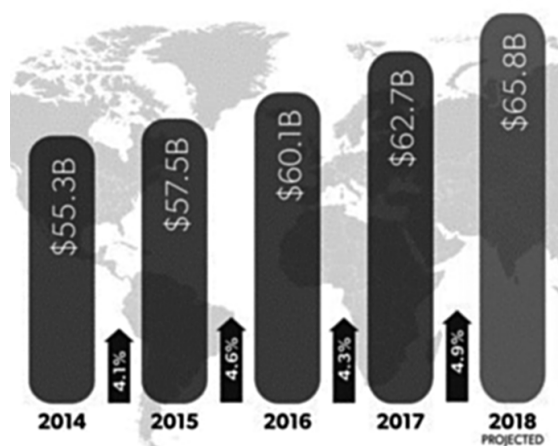


Рис. 2. Мировой объем доходов от спортивного спонсорства [14]

Fig. 2. World revenue from sports sponsorship

Регион Европы, Ближнего Востока и Африки — второй по размеру, на долю которого приходится 34 % от общей мировой выручки, что в денежном выражении в 2016 г. составило 20,4 млрд долл. В этом регионе в период до 2020 г. прогнозируются самые низкие совокупные темпы годового роста (2,9%). В то же время самые высокие темпы роста будут характерны для спонсорства — 5,3%. Отдельно, без Ближнего Востока и Африки, европейский рынок уже проигрывает азиатскому, и в дальнейшем эта тенденция будет усиливаться [15].

Российский рынок спортивного спонсорства

Российский спорт давно является одним из мировых лидеров по спортивным показателям, а вот как индустрия спорта российский сегмент только начинает формироваться и сейчас находится в начальной стадии развития. Большим импульсом для успешного развития послужило проведение топ-турниров в России — это зимние ОИ (2014), Чемпионаты мира по легкой атлетике (2013), хоккею (2016) и футболу (2018). С ними пришли новые возможности и технологии работы со спонсорами. В эти проекты были качественно интегрированы мировые и российские бренды. Все это дало большой опыт, который сейчас необходимо реализовывать через многочисленные соревнования в России.

Россия является частью европейской индустрии спорта. Спонсорская выручка в Европе формируется преимущественно за счет доходов от проведения континентальных чемпионатов (в основном по игровым видам спорта, легкой атлетике, биатлону и лыжному спорту), европейских кубковых турниров (Лига чемпионов UEFA), спортивных профессиональных лиг (баскетбольная Евролига ULEB, хоккейная КХЛ, гандбольная SEHA-лига) и национальных чемпионатов (Английская Премьер-лига, немецкая Бундеслига, испанская Ла Лига, российская РПЛ и др.).

Таблица 1. Рынок спортивного спонсорства в России

Table 1. Sports sponsorship market in Russia

Спортивное событие	Пример	Правообладатель	Уровень спонсорства
Летние и зимние Олимпийские игры	Зимние Олимпийские игры в Сочи-2014	Международный олимпийский комитет (IOC) Оргкомитет	Всемирные партнеры Генеральные партнеры ОИ Партнеры Оргкомитета ОИ Официальные поставщики ОИ
Чемпионаты мира и континентов	Чемпионат мира FIFA-2018 в России	Международная федерация футбола (FIFA) Оргкомитет	Партнеры FIFA Спонсоры Чемпионата Региональные спонсоры
Универсиады	Летняя Универсиада 2013 Зимняя Универсиада 2019	Международная федерация университетского спорта (FISU) Оргкомитет	Генеральный партнер Партнер Официальный поставщик
Еврокубки	Лига Чемпионов УЕФА	Европейская федерация футбола (UEFA)	Титульный спонсор Официальный спонсор Официальный партнер
Международные лиги	Единая лига ВТБ	Лига ВТБ	Титульный спонсор Официальный спонсор Партнер/поставщик
Чемпионаты России	Чемпионат России по футболу	Российская Премьер Лига	Титульный спонсор Официальный спонсор Технический спонсор
Кубки России	Кубок России по баскетболу	Российская федерация баскетбола	Титульный спонсор Официальный спонсор Технический спонсор

Национальный уровень спонсорства представляет собой рынок отдельно взятой страны (табл. 1). В России начинается складываться рынок спортивного спонсорства, объединяющий в себе масштабные спортивные события международного и национального уровней. Уже есть календарь таких соревнований на ближайшие годы. Спортивные федерации активно привлекают спонсоров для поддержки видов спорта, национальных сборных команд, чемпионатов и кубков страны. Активное развитие профессиональных спортивных лиг в России привело к спонсорскому интересу национальных и зарубежных компаний. К более качественной работе по привлечению спонсоров

стали относиться на уровне клубных команд по игровым видам спорта.

Сегмент спонсорства международных соревнований, которые проводятся в России, значительно вырос и имеет тенденцию к дальнейшему росту. Уже проведены такие значимые события, как:

- Чемпионат мира по легкой атлетике (Москва, 2013);
- Всемирная летняя Универсиада (Казань, 2013);
- Олимпийские зимние игры (Сочи, 2014);
- Этап Формулы-1 (Сочи 2014–2019);
- Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015);

- Чемпионат мира по хоккею (Москва и Санкт-Петербург, 2016);
- Кубок Конфедераций FIFA (2017);
- Чемпионат мира по футболу FIFA (2018);
- Всемирная зимняя Универсиада (Красноярск, 2019).

В ближайшее время в России пройдут Чемпионат мира по боксу (Екатеринбург и Улан-Удэ, 2019), Чемпионат Европы по футболу (Санкт-Петербург, 2020), Чемпионат мира по волейболу среди мужчин (2022) и молодежный Чемпионат мира по хоккею (Новосибирск, 2023). Эти соревнования дадут богатый опыт и возможности для успешного развития спортивного спонсорства в стране.

Конкуренция между спортивными соревнованиями, федерациями, лигами и клубами

За последние 10–15 лет в спорте увеличилось количество проводимых соревнований на различных уровнях, как по традиционным видам спорта, так и новым, которые набирают популярность. Идет постоянная борьба за попадание в программу Олимпийских игр, что дает олимпийским видам спорта значительные преимущества при работе со спонсорами. Набирают коммерческий вес молодые виды спорта (баскетбол 3х3, пляжный футбол и волейбол, BMX и другие), которые стали проводить свои турниры всех уровней — от национальных чемпионатов до континентальных и мировых. Все это приводит к жесткой конкуренции между соревнованиями.

В настоящее время усиливается конкуренция между спортивными турнирами за все ресурсы — за интерес болельщиков, за время в плотных графиках турниров всех уровней и за внимание спонсоров. На глобальном уровне идет борьба между Олимпийскими играми, чемпионатами мира и Европы (как правило, по игровым видам спорта) и американскими профессиональными

лигами (NBA, NHL, NFL, NFL и MLS) за глобальный интерес к своим продуктам и за спонсорские деньги. Есть конкуренция и в отдельно взятых видах спорта.

В футболе идет конкуренция между турнирами FIFA и национальными чемпионатами. Из-за загруженности календарей ведущих футбольных клубов, есть проблемы с проведением футбольных турниров. Так, чемпионат мира 2022 года будет проведен осенью и зимой, что приведет к остановке самой активной фазы ведущих клубных чемпионатов Англии, Испании, Италии и Германии. Пауза негативно повлияет на взаимоотношения футбольных лиг и клубов этих чемпионатов со своими спонсорами, что может привести к пересмотру бюджетов на спонсорство в этот период времени. FIFA планирует реформатирование клубного чемпионата мира, с целью расширения количества участников, количества игр, и соответственно, повышение интереса к своему турниру, в ущерб клубным интересам.

В мировом хоккее эта конкуренция уже привела к открытому конфликту между международной федерацией хоккея (IIHF) и национальной хоккейной лигой (NHL). Если раньше эти две организации находили компромиссы между своими турнирами (Чемпионатом мира IIHF и Кубком Стенли), то в 2018 году профессиональная лига не отпустила своих игроков на Олимпийские игры в Пхенчхане, мотивировав свой отказ тем, что IIHF не прислушалась к просьбам NHL поделить свои доходы от проведения Олимпиад, которые выделяет федерация МОК. МОК также отказался рассматривать вопросы компенсации NHL части доходов от хоккейного олимпийского турнира. Накануне NHL смогла организовать и провести турнир сильнейших сборных мира под своим патронажем — «Кубок Вызова». У турнира сразу появились сильные спонсоры и партнеры, организаторы смогли собрать большой призовой фонд.

В баскетболе есть своя конкуренция между турнирами и несколько точек «кипе-

ния» за те же спонсорские ресурсы. Это нестыковка календарей международной федерации баскетбола (FIBA) и Евролиги ULEB — проведение игр сборных под эгидой FIBA во время регулярного чемпионата национальной баскетбольной ассоциации (NBA), где собраны самые сильные игроки мира. Все эти спорные ситуации приводят к потере интереса спонсоров к баскетбольным турнирам и к потере спонсорских денег.

Примеры показывают, что в ближайшее время необходимо произвести изменение системы сотрудничества со спонсорами — кто сможет доказать привлекательность и качество своих соревнований для спонсоров и партнеров, кто сможет более качественно решать задачи, которые бренды ставят перед спонсорством спортивных соревнований, те смогут привлечь их на свою сторону и выиграть борьбу в конкурентов.

Пример дополнительных возможностей для спонсоров

Одним из решений данных проблем для спортивного спонсорства является реформирование программ для спонсоров за счет более эффективной реализации потенциалов спортивных мероприятий, а не за счет их увеличения. Это позволит соревнованиям сохранить высокий потенциал для ведения предпринимательской деятельности.

В преддверии Чемпионатов мира по футболу 2018 и 2022 годов FIFA предложила компаниям впервые приобрести региональные спонсорские пакеты. Новая коммерческая структура начала действовать в 2015 году. Два верхних уровня новой модели практически не претерпели изменений: в качестве Партнеров FIFA и Спонсоров Чемпионата мира по футболу FIFA выступают в общей сложности 14 компаний и являются самыми дорогими. Изменения претерпел лишь третий уровень: место Национальных спонсоров, круг которых был ограничен лишь компаниями из страны-организатора, заняли «Региональные спонсоры», которые

могут вести свою деятельность в пяти определенных регионах мира. На этом уровне спонсорские права предоставляются компаниям из Северной, Центральной и Южной Америки, Европы, Ближнего Востока, Африки и Азии.

Такой подход позволит коммерческим партнерам наладить контакт с конкретной целевой аудиторией. Если компания не имеет желания или средств участвовать в глобальной спонсорской программе, она может получить спонсорские права в одном большом регионе.

Партнеры международной федерации футбола получают право ассоциировать себя с FIFA и всеми ее турнирами, а также вносят более весомый вклад в развитие футбола во всем мире: от массового футбола до самого высокого уровня — Чемпионата мира по футболу FIFA. Таким образом, сотрудничество международной федерации футбола со своими партнерами выходит далеко за рамки Чемпионата мира по футболу FIFA. В настоящее время Партнерами FIFA являются Adidas, Coca-Cola, Wanda, Газпром, Hyundai, Kia, Visa и Qatar Airways.

Спонсоры Чемпионата мира по футболу FIFA (рис. 3) получают спонсорские права в рамках Кубка Конфедераций FIFA и Чемпионата мира по футболу FIFA, имеют возможность сотрудничать в глобальном масштабе. Такие спонсоры получают право ассоциировать себя с торговой маркой, использовать определенный набор маркетинговых средств, привлекать СМИ к освещению своей деятельности, а также принимать участие в процессе продажи билетов и реализации программ гостеприимства в рамках конкретного турнира. Спонсорами ЧМ-2018 выступили Budweiser, McDonald's и китайские компании Hisense, Mengnu и Vivo.

Региональные спонсоры — это третий уровень спонсорской структуры FIFA, в рамках которого компании из пяти определенных регионов мира получают право ассоциировать себя с турниром FIFA в этих

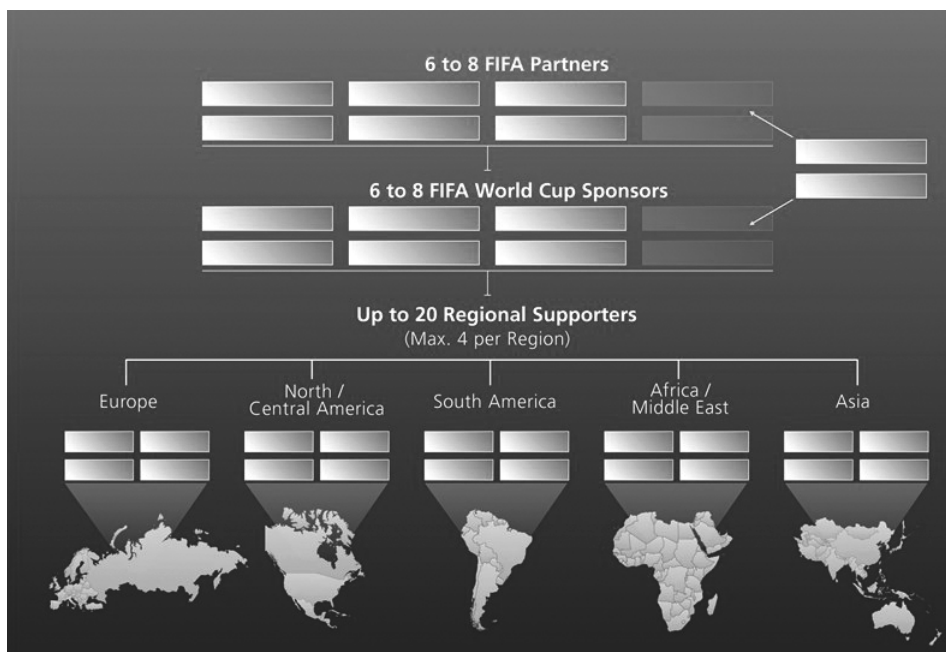


Рис. 3. Спонсорские категории и спонсоры FIFA

Fig. 3. Sponsorship categories and sponsors of FIFA

регионах. К ЧМ-2018 в данной категории были подписаны договора с российскими компаниями — «Альфа-Банк», РЖД, АПРОСА и «Ростелеком». Китайская компания Yadea стала первым Региональным спонсором ЧМ-2018 в Азии.

Исходя из мирового опыта, автором предлагается внести изменения и дополнения в систему работы со спонсорами и партнерами для спортивных проектов в России. Так предлагается рассмотреть новые варианты сегментирования спонсорских и партнерских предложений, расширение списка уровней и категорий.

Виды категорий спонсоров, партнеров и поставщиков

Интересными дополнительными возможностями для правообладателей обладает сегментация предложений для компаний по категориям. В настоящее время в спорте используют разделение на категории спонсоров и партнеров. Различают несколько ти-

пов спонсоров и партнеров, в зависимости от специфики их поддержки — финансовой, технической или информационной:

- спонсор;
- партнер;
- поставщик.

Спонсоры

В категориях спонсоров могут быть следующие градации — генеральный, титульный, официальный, технический и спонсор (таблица 8). Как правило, для компаний, которые оказывают максимальную финансовую поддержку, предлагают статусы генерального, титульного или официального спонсора, в зависимости от сумм, которые бренды используют для своего продвижения в спорте.

Генеральный спонсор — является самым выгодным предложением по наполнению. Активация своего бренда и рекламные возможности самые широкие — от размещения на экипировке, на рекламных по-

верхностях арены, на клубном автобусе, на всей печатной продукции, на сайте клуба и т.д. Цена такого пакета должна быть самой высокой среди всех остальных категорий, и он должен быть единственным для предложения.

Титульный спонсор — получает возможность интегрировать имя спонсора в название турнира, лиги или спортивной арены. Получает широкие возможности по размещению своего бренда на рекламных поверхностях. Как правило, логотипы или рекламные названия таких спонсоров наносятся на лицевой стороне игровой формы — самого заметного места у спортсменов. Данная позиция так же является единственной для предложения. В таблице 2 указаны титульные спонсоры ведущих европейских футбольных клубов и годовая стоимость таких контрактов.

Официальный спонсор — это третий уровень спонсорских категорий. Возможны различные варианты официальных спонсорских категорий — официальный спонсор по банковским услугам, официальная страховая компания, официальный спонсор — официальный автомобиль, официальный безалкогольный напиток, официальная пла-

тежная система и другие. Данных предложений на этом уровне спонсоров может быть от трех, но они должны быть примерно одинаковыми по возможностям активации для всех брендов в этой категории.

Технический спонсор — это поставщики экипировки, инвентаря или услуг, которые оказывают поддержку через предоставление своих услуг или товара и финансов, в обмен на спонсорское предложение организации. При таком статусе обязательно предусмотрены финансовые выплаты. Например, поставщики экипировки могут предоставить свою продукцию бесплатно, выплатить финансовый взнос и договориться о распределении прибыли с совместных продаж экипировки. Примеры сотрудничества и самые большие контракты поставщиков экипировки и ведущих футбольных клубов, по итогам исследований компании Brandfinans указаны в таблице 3.

Спонсор — это возможность использовать компаниями спортивные мероприятия, федерации, лиги или клубы за минимальное количество денег.

Суммы спонсорских взносов, в процентном соотношении, могут покрывать все расходы правообладателей как полностью,

Таблица 2. Титульные спонсоры клубов и годовая стоимость контракта

Table 2. Club title sponsors and annual contract value

	Клуб	Стоимость	Бренд	Отрасль
1	«Реал» (Мадрид, Испания)	85,5 млн дол.	Emirates	Транспорт
2	«Манчестер Юнайтед» (Англия)	74,0 млн дол.	Chevrolet	Автомобили
3	«Барселона» (Испания)	67,0 млн дол.	Rakuten	Телекоммуникации
4	«Манчестер Сити» (Англия)	59,0 млн дол.	Etihad Airways	Транспорт
5	«Челси» (Лондон, Англия)	59,0 млн дол.	Yokohama	Шины
6	«Ливерпуль» (Англия)	49,0 млн дол.	Standard Chartered	Банк
7	«Тоттенхем» (Лондон, Англия)	49,0 млн дол.	AIA	Страхование
8	«Бавария» (Мюнхен, Германия)	43,0 млн дол.	Deutsche Telekom	Телекоммуникации
9	«Арсенал» (Лондон, Англия)	42,0 млн дол.	Emirates	Транспорт
10	«Пари Сен-Жермен» (Франция)	31,0 млн дол.	Emirates	Транспорт

Таблица 3. Технические спонсоры и годовая стоимость контракта**Table 3.** Technical sponsors and annual contract value

	Клуб	Стоимость	Бренд
1	«Барселона» (Испания)	189 млн дол.	Nike
2	«Реал» (Мадрид, Испания)	171 млн дол.	Adidas
3	«Манчестер Юнайтед» (Англия)	105 млн дол.	Adidas
4	«Челси» (Лондон, Англия)	84 млн дол.	Nike
5	«Бавария» (Мюнхен, Германия)	53 млн дол.	Adidas
6	«Арсенал» (Лондон, Англия)	42 млн дол.	Puma
7	«Тоттенхем» (Лондон, Англия)	42 млн дол.	Nike
8	«Ливерпуль» (Англия)	39 млн дол.	New Balance
9	«Манчестер Сити» (Англия)	25 млн дол.	Nike
10	«Пари Сен-Жермен» (Франция)	23 млн дол.	Nike

так и частично. Например, генеральным или титульным спонсором считают организацию, которая закрывает спонсорским взносом 80–100% затрат спортивной организации. Но для более устойчивого развития спонсорских доходов лучше применять сбалансированный подход к количеству спонсоров и стоимости спонсорства (так называемая спонсорская пирамида). В ней показаны статусы и количество спонсоров, примерная стоимость спонсорской поддержки в процентном соотношении от общего бюджета мероприятия или организации.

Рекомендуется стоимость пакета генерального спонсора от 25–40% от бюджета и не более одного спонсора. Пакет титульного спонсора — 20–25% и так же, не более одного бренда на эту позицию. Официальных спонсоров может быть больше, но рекомендуется не более 3–5.

Технических спонсоров может быть 5–7 компаний, а стоимость их финансового участия обычно составляет 5–10 %. Статус обычного спонсора организации или турнира можно предоставлять — от 5 до 10 организациям, с финансовым взносом от 2% от общего бюджета. Примерное количество

спонсоров, их категории и соотношение в финансах указаны в таблице 4.

Таблица 4. Категории спонсоров, количество и соотношение в финансах**Table 4.** Categories of sponsors, amount and ratio in finances

	Варианты категорий	Кол-во	Процент	Всего
1	Генеральный спонсор	1	25%	25%
2	Титульный спонсор	1	20%	20%
3	Официальный спонсор	3	10%	30%
4	Технический спонсор	5	3%	15%
5	Спонсор	5	2%	10%

Партнеры

В категориях партнеров могут быть использованы следующие форматы сотрудничества — официальный, технический, информационный и партнер. Как правило, партнеры предоставляют свои услуги без выплат денежных средств за свое сотрудничество со спортом. Примерное количество партнеров и их категории указаны в таблице 5.

Таблица 5. Категории партнеров и их количество
Table 5. Categories of partners and their quantity

	Варианты категорий	Кол-во
1	Официальный партнер	10
2	Технический партнер	10
3	Информационный партнер	15
4	Партнер	15

Официальный и технический партнеры получают возможность на сотрудничество со спортивной организацией или турниром, в рамках которого предоставляет свои услуги, в обмен на предоставление статуса и определенный уровень активации данного вида сотрудничества. Как пример партнерских категорий — официальный партнер по банковским услугам, официальный партнер по страхованию, технический партнёр — поставщик экипировки, технический партнёр — официальный автомобиль, технический партнер — официальный перевозчик и другие.

Информационный партнерство — самый распространенный вариант партнерских отношений спортивных организаций и медиа. Внимание средств массовой информации к спорту в целом, отдельным его видам и соревнованиям, а также к выдающимся спортсменам стимулировало появление информационного спонсорства или партнерства. СМИ заинтересованы в взаимовыгодном сотрудничестве со спортивными федерациями, лигами, клубами и турнирами. Через такое сотрудничество стороны получают доступ к аудиториям друг друга и могут качественно с ней работать в своих интересах. Информационные партнеры, как правило, ограничиваются банерной рекламой на различных рекламных поверхностях клуба, в печатной продукции и на сайтах правообладателей, в обмен на оперативное освещение тех или иных информационных поводов.

Партнер — уровень, позволяющий использовать спортивные мероприятия и ас-

социативность с ними, при минимальных возможностях у компаний.

Поставщики

В категориях поставщиков могут быть использованы следующие форматы сотрудничества — официальный, технический и поставщик (табл. 6). Данная категория позволит выделить спонсоров и партнеров, которые предоставляют свои сервисные услуги, обслуживают спортивные мероприятия или спортивные организации.

Таблица 6. Категории поставщиков и их количество
Table 6. Categories of suppliers and their quantity

	Варианты категорий	Кол-во
1	Официальный поставщик	5
2	Технический поставщик	5
3	Поставщик	5

Использование статусов партнеров и поставщиков можно рассмотреть на примере Континентальной хоккейной лиги (табл. 7), которая проводит эффективную предпринимательскую деятельность в использовании спортивного спонсорства как инструмента для привлечения финансов.

Данные предложения и примеры показывают, как можно использовать возможности спортивных соревнований, лиг и клубов для более эффективного использования во взаимодействии со спонсорами и партнерами.

Заключение

Для качественной конкуренции за средства спонсоров российской индустрии спорта необходимо:

- изучить опыт работы со спонсорами во время подготовки и проведения турниров мирового уровня, которые прошли за последнее время в России, и полученный опыт начать применять на практике;

Таблица 7. Партнеры и поставщики КХЛ

Table 7. KHL Partners and Suppliers

	Бренд	Статус	Отрасль
1	СОГАЗ	Генеральный партнер и страховщик Чемпионата КХЛ	Страхование
2	Мегафон	Партнер Чемпионата КХЛ	Беспроводная связь
3	Ростелеком	Партнер Чемпионата КХЛ	Телекоммуникации
4	Группа ERIELL	Партнер КХЛ	Нефтесервисные услуги
5	MasterCard	Официальный партнер	Платежная система
6	Haier	Поставщик Чемпионата КХЛ	Электроника, бытовая техника
7	Coca-Cola	Партнер КХЛ	Питание
8	Hankook	Поставщик Чемпионата КХЛ	Производитель шин
9	Durex	Официальный партнер	Производитель презервативов
10	SAP	Технологический партнер КХЛ	Поставщик программного обеспечения

• переформатировать свои спонсорские и партнерские предложения в новые формы и содержание, которые позволят вести качественную предпринимательскую деятельность в этом направлении спортивного маркетинга;

• выделить ресурсы на подготовку и переподготовку профильных специалистов, которые ведут работу со спонсорами и партнерами, для того, чтобы ввести их в штатные структуры спортивных организаций.

Решение данных проблем для спортивного спонсорства в России может стать точкой роста для индустрии спорта, повышением своего потенциала для ведения предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Гореликов В. Спонсорство Олимпиады: дорого, долго, эффективно // СБК Спорт Бизнес Консалтинг. 2018. №1 (33).
2. Гореликов В. Спонсорство. Перепродажа внимания // СБК Спорт Бизнес. Консалтинг 2016. №5 (27).
3. Гореликов В., Хромов В. Крупный счет. Детальный разбор спонсорской программы ФИФА // СБК Спорт Бизнес Консалтинг. 2018. №2 (34).
4. Гореликов В.А. Спортивное спонсорство // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Вып. 2 / под ред. В.А. Леднева. М.: Университет «Синергия», 2018.
5. Леднев В.А. Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Вып. 1. М.: Университет «Синергия», 2016.

6. Леднев В.А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли? // Вестник РМОУ. 2017. №2 (23).
7. Леднев В.А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту // Современная конкуренция. 2017. №4 (64).
8. Леднев В.А., Братков К.И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты // Современная конкуренция. 2019. №1 (73)
9. Малыгин А.В. Спортивное спонсорство: сущность понятия и место в системе маркетинговых коммуникаций. // Вестник РМОУ. 2017. №3 (24).
10. Малыгин А.В. Спортивный маркетинг. М.: Планета, 2018.
11. Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3.
12. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом. М.: Университет «Синергия», 2016.
13. www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/assets/pwc-sports-outlook-2016.pdf.
14. ESP. Propertics. 2018. www.sponsorship.com.
15. www.sponsorship.com/iegst/2017/01/04/Sponsorship-Spending-Forecast-Continued-Growth-Ar.aspx.

References

1. Gorelikov V. *Sponsorstvo Olimpiady: dorogo, dolgo, effektivno* [Sponsorship of the Olympics: expensive, long, effective]. *SBC Sport Business Consulting*, no. 1 (33), 2018 (in Russian).
2. Gorelikov V. *Sponsorstvo. Pereprodazha vnimaniya* [Sponsorship. Resale of attention]. *SBC Sport Business Consulting*, no. 5 (27), 2016 (in Russian).
3. Gorelikov V., Khromov V. *Krupnyy schet. Detal'nyy razbor sponsorskoy programmy FIFA* [Biggest score. Detailed analysis of the FIFA sponsorship program]. *SBC Sport Business Consulting*, no. 2 (34), 2018 (in Russian).

4. Gorelikov V. A. *Sportivnoe sponsorstvo* [Sports Sponsorship]. *Sport management: everything about sport management and marketing. Issue 2*. Moscow, Synergy University, 2018 (in Russian).
5. Lednev V. A. *Industriya sporta: razberemysya v ponyatiyah i terminah* [Sport industry: understanding the concepts and terms]. *Sport management: everything about sport management and marketing. Issue 1*/ Moscow, Synergy University, 2016 (in Russian).
6. Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovaniy: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noj pribyli?* [New formats of major sport events: changes for the promotion of sports or extra profit]. *Bulletin of the Russian International Olympic University*, 2017, no. 2 (23) (in Russian).
7. Lednev V. A. *Industriya sporta: obuchenie predprinimatel'stvu i menedzhmentu* [The sport industry: education in entrepreneurship and management]. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64) (in Russian).
8. Lednev V. A., Bratkov K. I. *Predprinimatel'stvo v industrii sporta: vozmozhnosti, ozhidaniya i rezul'taty* [Entrepreneurship in the sports industry: opportunities, expectations and results]. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 1 (73) (in Russian).
9. Malygin A. V. *Sportivnoe sponsorstvo: sushchnost' ponyatiya i mesto v sisteme marketingovykh kommunikatsiy* [Sports Sponsorship: the essence of the concept and place in the system of marketing communications]. *Bulletin of the Russian International Olympic University*, 2017, no. 3 (24) (in Russian).
10. Malygin A. V. *Sportivnyy marketing* [Sports marketing]. Moscow, Planeta, 2018 (in Russian).
11. Rubin Y. B. *Diskussionnye voprosy sovremennoy teorii konkurencii* [Controversial issues of the modern theory of competition]. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3 (in Russian).
12. Rubin Y. B. *Upravlenie sobstvennym biznesom* [Managing own business]. Moscow, Moscow financial-industry Synergy University, 2016.
13. www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/assets/pwc-sports-outlook-2016.pdf
14. ESP. *Propertics*. 2018. www.sponsorship.com
15. www.sponsorship.com/iegst/2017/01/04/Sponsorship-Spending-Forecast-Continued-Growth-Ar.aspx

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10403

Gorelikov V., «Synergy» University, Moscow, Russia, VGorelikov@synergy.ru

Sponsorship as an opportunity to compete in sports

The sports industry is part of the entertainment industry and today competes not only for the fan or viewer, but also for the attention of sponsors. The article analyzes the sports sponsorship market, the opportunities of world and Russian sports for successful business promotion through their products, and considers various levels — from the world to the Russian, from professional to amateur. The paper proposed options for improving the system of work with sponsors, segmentation of proposals by levels and categories, recommendations on quantitative indicators. The industry of sports in Russia, there is the possibility of reforming the cooperation with sponsors from the legislative working methods to market business options in sports.

Keywords: sport industry, competition in sport, entrepreneurship in sport, sponsorship, sport management, sport marketing, sport event

About author: V. Gorelikov, Deputy Dean of the faculty of Sports management, lecturer

For citation: Gorelikov V. Sponsorship as an opportunity to compete in sports. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 46–57 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10404

Малыгин А. В., канд. экон. наук, доцент, Университет «Синергия», г. Москва, malyginsport@mail.ru,
УДК: 399:138

Роль субъективации в формировании стратегических конкурентных преимуществ спортивной организации

В статье рассматривается ключевая роль субъектности в процессе маркетинга спортивной организации. Автор ставит этап определения субъекта в самом начале всего процесса маркетинга, подчеркивая его значение для всех последующих этапов (определения объекта, анализа, построения видения, целеполагания, разработки инструментов и маркетингового контроля). Субъект маркетинга принимает стратегические, операционные и ситуационные решения, финансирует и администрирует маркетинговые действия, выстраивает взаимодействие с другими функциями. В статье предлагается методика определения маркетинговой субъектности, представляющая собой четырехэтапный процесс.

Ключевые слова: субъектность, процесс маркетинга, субъект маркетинга, стратегическая миссия, бизнес-модель, источники финансирования, спортивный маркетинг

Постановка проблемы

Бурный рост спортивной индустрии сформировал потребность в компетентном маркетинге в организациях всех уровней — от международных федераций до детских спортивных школ. За последние десять лет Россия прочно заняла место среди тех немногочисленных стран, которые обладают большим опытом проведения соревнований высочайшего уровня — Олимпийских игр и чемпионатов мира, и значительная часть этого опыта связана с маркетингом. При том, что практически все крупные спортивные события получают самые высокие оценки со стороны функционеров, атлетов, болельщиков и спонсоров, маркетинг по-прежнему мало или неэффективно используется даже профессиональными клубами и лигами.

Очевидное противоречие — наличие эффективной потребности в эффективном маркетинговом управлении и одновременно неготовность использовать его стратегии и инструменты — объясняется в том числе и

отсутствием нужных компетенций у менеджмента спортивных организаций.

Эффективность маркетинга всегда зависит от точного согласования всех действий менеджмента, что объясняется системной природой этой концепции рыночного управления. Использование лишь отдельных компонентов стратегий и маркетинговых инструментов (исследований, продукта, цены, рекламы или продаж) не способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ спортивной организации или ее продуктов. Проблемы систематизации процесса маркетинга исследованы в работах Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Макдональда, Г. Багиева, Б. Питтс, Д. Стотлара, Д. Жоббера, М. Шенка, Г. Мастермана, В. Новаторова, Т. Масловой и др.

Но системность процесса маркетинга не должна ограничиваться лишь инструментами. Не менее важно обратить внимание на то, кто именно будет принимать решения в области маркетинга, кто финансирует его,

кто разрабатывает и воплощает стратегии и инструменты, а также организывает взаимодействие. Речь идет об определении маркетинговой субъектности спортивной организации. Точное и правильное определение маркетинговой субъектности является важнейшим фактором формирования стратегических конкурентных преимуществ спортивных организаций.

Понимание процесса стратегического маркетинга

На практике во многих случаях процесс маркетинга в спортивных организациях выстраивается бессистемно, без связи с целями, без учета возможностей и всего комплекса рыночных факторов. В специализированной литературе можно встретить три основных метода построения процесса стратегического планирования.

Так, в некоторых случаях маркетинговое планирование начинается с анализа рынка и маркетинговых исследований, за которыми следуют определение маркетинговых целей и разработка инструментов [2, р. 10; 8, р. 39; 21, с. 368]. Такой метод представляется довольно уязвимым, поскольку он не позволяет сконцентрировать анализ на специфических функциях каждой конкретной спортивной организации, определяемых миссией.

Более распространен метод построения процесса маркетинга, использующий следующую последовательность: формулирование миссии — маркетинговый анализ — целеполагание — построение маркетинговых стратегий — разработка комплекса маркетинговых инструментов [7, р. 40; 6, р. 41; 10, с. 97; 4, р. 32; 1, р. 9] и др. Этап формулирования миссии, предшествующий анализу, делает процесс более понятным и прагматичным.

Встречаются и еще более глубокие подходы к построению процесса маркетинга, учитывающие не только миссию, но и задачи каждой отдельной спортивной организа-

ции, а также особенности ее отдельных бизнес-операций [19, с. 330].

Тем не менее, все три упомянутых метода построения процесса маркетинга имеют существенный недостаток — они не требуют четкого определения маркетинговой субъектности, на основе которой возможно создать более адекватную программу маркетинга.

Отсутствие маркетинговой субъектности не позволяет точно понять с чьей именно позиции и в отношении какого конкретного продукта (или организации) используется маркетинг. Например, при проведении чемпионата России по горным лыжам, субъектами маркетинга будут сразу несколько организаций — Федерация горнолыжного спорта России, горнолыжный курорт, региональные власти и спонсоры. Каждый из них имеет свои маркетинговые цели и если не выбрать конкретную субъектность, невозможно будет построить систему эффективного маркетинга, а значит и добиться заданных результатов.

Понимание субъектности формировалось античными философами, позже термин стал специфически применяться в лингвистике, политике, педагогике, психологии, управлении, маркетинге и других сферах научных знаний. В нашем случае под субъектом будет пониматься лицо (организация или персона), вступающее в отношения с факторами окружающей рыночной среды в стремлении достичь поставленных экономических, коммуникационных или репутационных целей.

Возникновение субъекта маркетингового управления возможно лишь в результате осознания уполномоченными лицами своей управленческой субъектности. Это важнейшая задача менеджмента, решение которой создает базовые предпосылки для успешной деятельности. Процесс субъективации можно определить как форму организации некоего самосознания, складывание субъекта и субъективности [22, с. 284]. По своей сути субъективация представляет собой

определение спортивной организацией возможных и необходимых для использования функций маркетинга.

Кого же следует отнести к числу субъектов спортивного маркетинга? В научной литературе чаще всего встречается описание основных участников маркетинговой деятельности без прямого указания на их субъектность, в некоторых случаях такое указание есть, но почти всегда такая субъектность ограничивается описанием функциональных типов субъектов — конечные потребители, государство, коммерческие и некоммерческие организации, специалисты-маркетологи — словом всех, кто вступает в отношения рыночного обмена [12, с. 45; 20, с. 44]. Такой же подход чаще всего используется и спортивными маркетологами [21, с. 40].

Но в случае, когда речь идет о построении процесса маркетинга в качестве его субъекта выступает исключительно та спортивная организация, которая и будет ис-

пользовать маркетинговые стратегии и инструменты в своей деятельности. Такими субъектами являются спортивные организации различного типа [15, с. 12], а также те организации, которые заинтересованы в спорте как платформе для продвижения своих брендов [16, с. 273]. К сожалению, практически отсутствует более глубокий анализ специфики проявления субъектности в самом процессе маркетинга.

Исследование практической деятельности спортивных организаций различного типа легли в основу разработки авторской модели процесса маркетинга SOVATIC (рис. 1), которая имеет ряд принципиальных отличий от традиционных взглядов. Она включает следующие основные этапы: определение маркетинговой субъектности (*Subject*), выявление объектов маркетинга (*Objects*), построение стратегического видения для каждого из объектов (*Vision*), маркетинговый анализ (*Analyses*), постановка маркетинговых целей и выбор мар-



Рис. 1. Процесс маркетинга (модель SOVATIC)

Fig. 1. Marketing process (SOVATIC model)

кетинговых стратегий (*Targets*), разработка маркетинговых инструментов (*Instruments*), маркетинговый контроль (*Control*) [16, с. 53]. Модель хорошо адаптируется и уже успешно апробирована в спортивных организациях различного типа и получила распространение.

Одна из главных ее особенностей — наличие в самом начале процесса маркетинга этапа определения субъектности, а затем — объектов маркетинга, которыми субъект будет управлять. Правильная субъективация дает возможность затем более точно выявить все объекты маркетинга и разработать для каждого из них эффективную программу развития. Подчеркнем, что этапы определения субъекта и объектов маркетинга предшествуют анализу среды, что позволяет проводить его гораздо эффективней.

Эффективный маркетинг невозможен без четкого понимания того, кто именно будет управлять им, распоряжаться ресурсами, нести ответственность за конечный результат. В данном случае, под субъектом маркетинга следует понимать основное действующее лицо, использующее маркетинг для достижения своих стратегических целей.

Подчеркнем, что при всей важности функции маркетинга она является вторичной по отношению к производственной (в спортивной индустрии производственная функция заключается в создании спортивных продуктов). Поэтому программа маркетинга разрабатывается не на пустом месте, а в рамках уже существующей деятельности конкретных организаций и индивидов.

Определение субъекта маркетинга целесообразно детализировать, в соответствии с поэтапной последовательностью решения следующих задач:

- определение границ и форм субъекта маркетинга;
- формулирование миссии субъекта маркетинга;

- анализ бизнес-модели субъекта маркетинга;

- оценка сильных и слабые стороны субъекта маркетинга.

Каждый из этих этапов включает определенные компоненты, которые позволяют превратить абстрактные рассуждения о субъектности в прагматичную технологию.

Определение границ и формы субъекта маркетинга

Субъект маркетинга — всегда конкретный и активно действующий участник рынка, стремящийся создать продукт, нужный представителям определенных целевых аудиторий, организующий его продвижение и продажи. Такая субъектность присуща не только спортивным организациям, ориентированным на получение прибыли — профессиональным лигам, спортивным клубам и маркетинговым агентствам. Государственные и общественные спортивные организации (спортивные школы, федерации, сооружения, любительские и студенческие клубы и лиги и т. п.) также используют маркетинг в своей деятельности, а значит, являются полноценными субъектами маркетинга.

Рассмотрим наиболее важные задачи, которые необходимо решить для определения границ и формы субъекта маркетинга.

Во-первых, необходимо определить организацию или персону, производственная деятельность которой будет в последующем обслуживаться маркетингом. Субъектами спортивного маркетинга могут быть спортивные организации разного типа различных форм собственности (федерации по видам спорта, спортивные лиги и клубы, спортивные агентства, государственные и муниципальные органы управления спортом и т. п.), отдельные персоны (спортсмены, тренеры или их агенты), а также организации, которые стремятся использовать спорт для продвижения своих брендов (спонсоры, рекламодатели, лицензиаты и т. п.).

Во-вторых, помимо определения спортивной организации как субъекта маркетинга, в ней самой следует выявить те компоненты организационной структуры (департаменты, отделы, секции, отдельных специалистов), которые непосредственно выполняют функции маркетинга, т.е. также являются субъектами маркетинга. Обычно именно они распоряжаются бюджетом, выделенным на маркетинг, занимаются планированием маркетинга и осуществляют непосредственные маркетинговые действия.

Например, в профессиональном футбольном клубе топ-менеджмент принимает стратегические решения, которые воплощают в жизнь специальные подразделения или специалисты по маркетингу, по работе с болельщиками, по распространению билетов, по оказанию услуг гостеприимства, пресс-служба. Важно отметить, что маркетинговую задачу выполняет и команда — именно она создает главный продукт клуба — футбольное зрелище. А тренеры и игроки, находясь под пристальным вниманием прессы, формируют имидж клуба, подтверждают или опровергают ценности его бренда. К сожалению, об этом зачастую не догадываются не только сами футболисты, но и специалисты по маркетингу.

В-третьих, следует определить другие организации, которые оказывают влияние на маркетинг и заинтересованные в достижении результатов — стейкхолдеры. К их числу относятся партнеры, спонсоры, местные жители, представители бизнеса, общественные организации и т.п.

Например, значительный вклад в продвижение Чемпионата мира по футболу внесли партнеры FIFA — adidas, Coca Cola, Alfa Bank и т.д. Все они были заинтересованы в успешном проведении мундиала, поскольку от этого зависела эффективность затраченных ими ресурсов на партнерство. В процессе активации своих спонсорских прав, они заполнили медийное пространство сообщениями, демонстрирующие их тесную связь с этим гло-

бальным спортивным событием. Маркетинговая субъектность стейкхолдеров требует согласования и даже взаимодействия, иногда для этого требуются дополнительные организационные решения.

В-четвертых, для проведения особенно значимых и крупных спортивных событий создаются временные органы, выполняющие функции субъекта маркетинга. Так, в период подготовки к Кубку Конфедераций и Кубку мира FIFA, были созданы два организационных комитета (международный и локальный), и несколько компаний для решения в том числе и маркетинговых задач. Продолжительность их деятельности ограничена определенным временем до начала событий, во время их проведения и после окончания.

Формулирование миссии субъекта маркетинга

Миссия является одним из компонентов стратегического маркетинга, поскольку она определяет основные принципы деятельности спортивной организации и границы ее деловой активности. Ее разработка тем не менее должна носить прагматичный характер — лишь в этом случае миссия станет настоящим инструментом, а не формальным лозунгом. Миссия является лаконичным выражением смысла существования спортивной организации (субъекта маркетинга), связанного с удовлетворением актуальных потребностей клиентов и ролью в обществе.

Миссия субъекта маркетинга является начальным компонентом стратегического целеполагания в маркетинге спортивной организации, раскрывает качественные характеристики его предназначения. Формирование миссии не предполагает установку ее количественных и временных параметров, они появляются позже, в форме стратегического видения, маркетинговых целей и бизнес-моделей.

Среди ключевых факторов формулирования миссии отметим: типовую миссию

для разных групп спортивных организаций; специфику вида спорта; нормативно-правовое регулирование; рыночную ситуацию.

Так, миссии всех спортивных федераций имеют общие черты, поскольку у них общее предназначение — развитие своего вида спорта на определенной территории. А большинство профессиональных спортивных клубов создаются для получения доходов за счет участия в коммерческих спортивных соревнованиях. В отличие от них, любительские клубы дают возможность спортсменам-любителям участвовать в тренировках и соревнованиях. Типовые миссии складываются на основе многолетнего опыта и вновь появляющиеся организации могут использовать их в процессе своего маркетинга.

Большую помощь могут оказать нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность тех или иных типов спортивных организаций. Например, в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» определяется роль различных субъектов спорта, а в учредительных документах спортивных организаций (уставах, положениях), как правило, формулируются общие цели их создания (не путать с корпоративными и маркетинговыми целями). Некоторые особенности и традиции видов спорта также учитываются в формировании миссии. Своя специфика есть в единоборствах и досочных видах, игровых и циклических видах и т. п.

Наиболее важное значение имеют те конкретные условия, в которых намерена вести свою деятельность спортивная организация. Есть немало примеров создания профессиональных спортивных клубов, миссия которых значительно отличается от типовой — получение доходов от участия в коммерческих соревнованиях. Вместо этого клубы становятся инструментом повышения лояльности региональной администрации или инструментом продвижения крупной корпорации.

Анализ бизнес-модели субъекта маркетинга

Правильно сформулированная миссия субъекта маркетинга создает основу для поиска наиболее эффективной концепции его деятельности — бизнес-модели. Она представляет собой специфический способ деловой деятельности спортивной организации (субъекта маркетинга), ее отношений с клиентами, партнерами и поставщиками. Бизнес-модель имеет качественные, количественные, временные и процессные характеристики.

Бизнес-модель определяется также структурой источников доходов субъекта маркетинга, которые можно сгруппировать в девять основных групп [5, р. 106]: государственные и частные инвестиции, займы, вклады меценатов и доноров, участие в коммерческих соревнованиях, продажа продуктов (товаров, услуг, информации), продажа прав (медийных, лицензионных, трансферных и имиджевых) и продажа коммуникационных возможностей (спонсорство и размещение рекламы).

Объективный анализ доходов покажет относительную значимость каждого из перечисленных источников, поможет определить приоритеты бизнес-модели. Например, главным источником доходов фитнес-клуба является выручка от продажи услуг (продажа продуктов). Это значит, что приоритет маркетинга — привлечении и удержании клиентов.

Бизнес-модель муниципальной детской спортивной школы будет выстраиваться с учетом того, что основным источником ее доходов является финансирование из местного бюджета, а также — продажа платных услуг. Следовательно, ее маркетинговые приоритеты — обслуживание социального заказа города на продвижение здорового образа жизни среди детей, и предоставление услуг для других категорий населения.

Профессиональный спортивный клуб имеет более сложную структуру доходов

(продажа билетов, услуги ресторанов, продажа атрибутики и сувениров, сдача в аренду спортивных помещений, поступления от спонсоров, призовые от участия в турнирах и т. п.), а значит — сразу несколько приоритетов и соответствующую бизнес-модель.

Структура доходов каждой спортивной организации уникальна, как отпечатки пальцев человека, кроме того, она меняется в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств. Так, высокие спортивные результаты спортсменов на Олимпийских играх могут привлечь новых спонсоров для национальной федерации, в результате изменится структура доходов, а спонсоры получат более высокую приоритетность в маркетинге.

Источники доходов создают основу конструкции деловых отношений спортивной организации с ее клиентами, партнерами и поставщиками. При выборе приемлемой бизнес-модели учитывается ряд специфических факторов — деловой опыт спортивной организации, участие в ее деятельности знаменитостей, наличие «административного ресурса» и т. п.

Оценка сильных и слабых сторон субъекта маркетинга

Для решения этой задачи может быть использован хорошо известный метод SWOT-анализа. Сильные стороны спортивной организации как субъекта маркетинга характеризуют ее способность создавать конкурентоспособную систему обслуживания своих клиентов, ключевым компонентом которой являются спортивные продукты (события, услуги, товары или информация). Слабые стороны характеризуют отсутствие у субъекта маркетинга возможностей для создания конкурентоспособных продуктов.

Например, если в структуре доходов профессионального спортивного клуба появляются поступления от спонсоров, а ме-

неджмент клуба не обладает нужными компетенциями по созданию маркетинговых коммуникаций для бренда спонсора. В результате могут возникнуть высокие риски разрыва отношений с партнером. Этот фактор может стать слабой стороной субъекта маркетинга и потребует либо усиления профессиональных компетенций, либо отказа от этого приоритета, а значит и от источника доходов. В то же время, наличие у клуба собственного стадиона создает обширные возможности для проведения рекламных спонсорских активаций. Эта очевидная сильная сторона и значимое конкурентное преимущество клуба. SWOT-анализ предполагает также оценку возможностей для развития субъекта маркетинга, а также внешних угроз, способных помешать достижению маркетинговых целей.

Объективная оценка состояния и потенциала субъекта маркетинга в определенной рыночной среде позволяет принимать более адекватные решения по управлению процессом формирования конкурентных преимуществ спортивной организации.

Выводы

Традиционный подход к процессу разработки программы маркетинга не акцентирован на решении важной стратегической задачи — определении субъектности. При недостаточном опыте менеджмента это приводит к тому, что маркетинг становится значительно менее системным, недостаточно адекватно учитывающим специфику миссии спортивной организации. Недооценка или пренебрежение субъективацией — одна из системных проблем управления маркетингом и формирования стратегических конкурентных преимуществ.

В процессе субъективации осуществляется точное понимание специфики, типовых маркетинговых функций и приоритетов каждой спортивной организации, что позволяет разрабатывать наиболее эффективные про-

граммы маркетинга, адекватные факторам рыночной среды.

Субъективизация представляет собой комплексный процесс, включающий четыре основных этапа: установление границ и форм субъекта маркетинга, анализ его миссии и бизнес-модели, а также оценку сильных и слабых сторон спортивной организации.

Субъективизация предшествует остальным компонентам процесса управления маркетингом — определению объектов маркетинга, маркетинговому анализу, стратегическому видению, целеполаганию и выбору маркетинговых стратегий, разработке комплекса маркетинговых инструментов.

Использование подобного подхода в практической деятельности спортивных организаций способствует повышению эффективности маркетинга и формированию стратегических конкурентных преимуществ спортивных организаций.

Список литературы

1. Aaron C. T. Smith Introduction to Sport Marketing. Elsevier Ltd., 2008.
2. Schwarz E., Hunter J. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. London: Routledge, 2017.
3. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing (Third edition). Human Kinetics, 2007.
4. Pitts B., Stotlar D. Fundamentals of Sport Marketing (Third edition). Fitness Information Technology, 2007.
5. Malygin A. Financing of the sport organizations and marketing strategy // Book of Abstracts 2nd International Congress of World Association for Sport Management, Kaunas, Lithuania. 2017.
6. McDonald M., Wilson H. Marketing Plans: How to prepare them, how to use them (7th edition). John Wiley & Sons Limited, 2011.
7. Jobber D. Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Education, 2010.
8. Shank M. Sport marketing: a strategic perspective. Pearson Prentice Hall, 2009.
9. Westwood J. The Marketing Plan. Kogan Page Publishers, 2002.
10. Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д. Основы маркетинга (5-е европейское изд.). М.: ИД «Вильямс», 2013.
11. Багиев Г., Тарасевич В. Маркетинг: учебник для вузов. СПб.: «Питер», 2010.
12. Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг: Учебник для вузов (4-е изд. Стандарт третьего поколения). СПб.: «Питер», 2011.
13. Бутова Т. Г., Казаков А. А., Жираткова А. Н. Управление маркетингом. М.: «Проспект», 2015.
14. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. СПб.: «Наука», 1996.
15. Леднев В. Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах // CM: Все о спортивном менеджменте и маркетинге. Вып. 1. М.: «Синергия», 2016.
16. Малигин А. Спортивный маркетинг. М.: «Планета», 2018.
17. Маркетинг спорта / под. ред. Д. Бича и С. Чедвика. М.: «Альпина Паблишер», 2018.
18. Маслова Т., Божук С., Ковалик Л. Маркетинг: учебник для вузов. СПб.: «Питер», 2013.
19. Мастерман Г. Стратегический менеджмент спортивных мероприятий. М.: Национальное образование, 2015.
20. Новаторов В. Е. Культура маркетинга. М. — Берлин: «Директ-Медиа», 2016.
21. Степанова О. Н. Маркетинг в физкультурно-оздоровительной деятельности. М.: «Советский спорт», 2008.
22. Фуко М. Возвращение морали // Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью. Ч. 3. М.: «Праксис», 2006.

References

1. Aaron C. T. Smith Introduction to Sport Marketing. Elsevier Ltd., 2008.
2. Schwarz E., Hunter J. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. London: Routledge, 2017.
3. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing (Third Edition). Human Kinetics, 2007.
4. Pitts B., Stotlar D. Fundamentals of Sport Marketing (Third Edition). Fitness Information Technology, 2007.
5. Malygin A. Financing of Sports Organization, Kaunas, Lithuania, 2017.
6. McDonald M., Wilson H. Marketing Plans (7th edition). John Wiley & Sons Limited, 2011.
7. Jobber D. Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Education, 2010.
8. Shank M. Sport marketing: a strategic perspective. Pearson Prentice Hall, 2009.
9. Westwood J. The Marketing Plan. Kogan Page Publishers, 2002.
10. Armstrong G., Wong V., Kotler F., Saunders D. Osnovy marketinga [Fundamentals of Marketing] (5th European ed.). Moscow, PH Williams, 2013.
11. Bagiev G., Tarasevich V. Marketing [Marketing]: a textbook for universities. St. Petersburg, Piter, 2010.
12. Bozhuk S., Kovalik L., Maslova T., Rozova N., Theor T. Marketing [Marketing]: Textbook for universities (4th ed. Standard of the third generation). St. Petersburg, Piter, 2011.
13. Butova T. G., Kazakov A. A., Zhiratkova A. N. Upravlenie marketingom [Marketing management]. Moscow, Prospect, 2015.
14. Lambin J. Strategicheskij marketing. Evropejskaya perspektiva [Strategic Marketing. A European Perspective]: Trans. from French. St. Petersburg, Nauka, 1996.
15. Lednev V. Industriya sporta: razberemsa v ponyatiyah i terminah [Sports industry: understand the concepts and terms]. CM: All about sports management and marketing. Issue 1. Moscow, Synergy, 2016.
16. Malygin A. Sportivnyj marketing [Sports marketing]. Moscow, Planet, 2018.

17. Marketing sporta [Sports marketing]. Under ed. D. Scourge and S. Chadwick. Moscow, Alpina Publisher, 2018.
18. Maslova T., Bozhuk S., Kovalik L. Marketing [Marketing]: a textbook for universities. St. Petersburg, Piter, 2013.
19. Masterman G. Strategicheskij menedzhment sportivnyh meropriyatij [Strategic management of sporting events]. M.: National Education, 2015.
20. Novatorov V. E. Kul'tura marketinga [Marketing culture]. Moscow — Berlin, Direct Media, 2016.
21. Stepanova O. N. Marketing v fizkul'turno-ozdorovitel'noj deyatel'nosti [Marketing in physical culture and recreation activities]. Moscow, Soviet Sport, 2008.
22. Fuko M. Vozvrashchenie morali [The Return of Morals]. Intellectuals and Power: Selected political articles, speeches and interviews, part 3. Moscow, Praxis, 2006.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10404

Malygin A., University Sinergy Moscow, Russia, malyginsport@mail.ru

The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages of a sports organization

the article discusses the key role of subjectivity in the marketing process of a sports organization. The author sets the stage for determining the subject at the very beginning of the entire marketing process, emphasizing its importance for all subsequent stages (object definition, analysis, building a goal-setting vision, developing tools and marketing control). The marketing entity makes strategic, operational and situational decisions, finances and administers marketing activities, builds interaction with other functions. The article suggests a method for determining marketing subjectivity, which is a four-step process.

Keywords: Subjectivity, marketing process, marketing subject, strategic mission, business model, funding sources, sports marketing

About authors: A. Malygin, *PhD, Associate Professor*

For citation: Malygin A. The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages of a sports organization. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 58–66 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10405

Темнохуд Т. Н., старший преподаватель, Университет «Синергия», г. Москва,
tatiana.temnohud@gmail.com, SPIN-код 1190–9570

Анализ возможностей поселений родовых поместий как перспективного направления туристической деятельности

В статье выделяются необходимость развития внутреннего туризма и приоритетные виды туристической деятельности в России. Определяется возможность их применения в поселениях родовых поместий. Исследования проводились эмпирическими методами. Автор пришел к выводу, что при должной организации пространства на территории поселений экотуризм может привлекать стабильный поток туристов круглый год.

Ключевые слова: экотуризм, туристская дестинация, родовое поместье, поселение родовых поместий, природные ресурсы, инфраструктура, конкурентные преимущества

Введение

В настоящее время мы наблюдаем появление новых направлений в уже существующих сферах бизнеса. Одной из подобных сфер является туристская деятельность.

Под туризмом понимаются временные выезды (путешествия) граждан с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источника в стране (месте) временного пребывания [1]. Сами по себе путешествия не связаны с получением какого-либо дохода. Это получение нематериального блага в виде новых впечатлений, информации, отдыха и пр.

Сравнительно новым направлением в туризме является экологический и сельский туризм. Особенность экологического туризма заключается в самом месте путешествия. Как правило, это не просто ме-

сто, которое способно удовлетворить духовные и иные потребности туриста, содействовать восстановлению и увеличению физических сил — это отдых вдали от города, в экологически чистой сельской местности.

Сельский туризм оказывает позитивное влияние на сохранение и развитие сельских территорий. Он способствует рациональному использованию их ресурсного потенциала, стимулирует развитие личных подсобных хозяйств, расширяет спрос на экологически чистые натуральные продукты питания. Влияет на решение социально-экономических проблем — обустройству сельских территорий, возрождению и сохранению народных промыслов, культуры и самобытности, занятости населения сельской местности и дезурбанизацию России.

Всё это сказывается на конкурентоспособности сельских территорий, проявляющейся в повышении уровня благосостояния их жителей.

Геополитические изменения и тенденции социально-экономического развития

повышают значимость и перспективы развития внутреннего сельского туризма. Появляющиеся возможности значимы не только для известных дестинаций и туристских продуктов. Открываются значительные перспективы перед менее крупными туристскими продуктами и маршрутами, способными по своей привлекательности составить конкуренцию объектам массового туристского спроса.

Подтверждение этому можно найти в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года [3]. В ее фокус попали такие виды туризма, как культурно-познавательный, событийный, экологический, деловой, круизный, паломнический, горнолыжный, санаторно-курортный и оздоровительный.

Рост интереса к культурно-познавательному и экологическому туризму, ориентированному на рекреационную деятельность на природе, становится общемировой тенденцией. Россия активно присоединяется к этому тренду. За последние годы в нашей стране значительно расширилась практика создания и продвижения на рынке новых межрегиональных туристских продуктов и маршрутов. Например, к успешным туристским маршрутам с 50-летней историей «Золотое кольцо» и круизам по реке Волге добавились межрегиональные туристские проекты в границах федеральных округов России «Русские усадьбы».

Приоритетные направления развития туризма

За время реализации федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» [2] накоплен опыт по изучению и оценке туристского потенциала регионов России с точки зрения перспектив развития различных видов туризма и выработке подходов к развитию туристской инфраструктуры. Эти подходы учитывают специфику географического положения и

климатических условий регионов, а также различия в уровне финансовой обеспеченности субъектов Российской Федерации.

Стало известно, что, выбирая места для отдыха, граждане России в первую очередь руководствуются такими критериями, как общая стоимость поездки и климатические условия. В сегменте внутреннего туризма имеется устойчивая тенденция к развитию самостоятельного туризма, в том числе на личном автотранспорте. Это объясняется увеличением объема личного автопарка, расширением географии и динамики путешествий по стране, ростом туристского предложения в сегменте культурно-познавательного туризма, особенно в регионах Центрального и Северо-Западного федеральных округов.

На этой основе выделено пять приоритетных направлений развития туризма:

1) культурно-познавательный туризм — это путешествие с познавательными целями, которое знакомит туриста с историко-культурными ценностями, памятниками природы, традициями и обычаями, в том числе посредством экскурсионной деятельности и событийных мероприятий;

2) активный туризм — это путешествие с активными способами передвижения, в том числе с использованием специального снаряжения, горнолыжных баз и других спортивных объектов для массового туризма;

3) оздоровительный туризм — это путешествие в целях отдыха и восстановления физического здоровья, предусматривающее лечебно-оздоровительные, профилактические, рекреационные и пляжные услуги;

4) круизный туризм — это путешествие по воде на круизном судне по обозначенному маршруту в культурно-познавательных, досугово-рекреационных, оздоровительных, профессионально-деловых, исследовательско-экспедиционных и других целях;

5) экологический туризм — это путешествие с целью наблюдения и приобщения к природе, основными принципами которого являются рациональное использова-

ние природных ресурсов и охрана окружающей среды. Вариации туризма выходного дня, самостоятельный туризм и автотуризм предполагают, что сектор сельского туризма во всём его многообразии способен привлечь значительную часть туристского потока. В настоящее время сельский туризм не является массовым видом отдыха. Известны исследования потребностей и интересов туристов в крупных туристских маршрутах. Исследования, выявляющих оценки перспектив действующих или потенциальных проектов сельского туризма, не проводились. Следует подчеркнуть, что исследования важны не только для инвесторов или руководителей предприятий по предоставлению услуг сельского туризма, но и для администраций сельских поселений, являющимися инструментами выявления барьеров или направлений поддержки проектов сельского туризма.

Элементом любого туристического направления является **туристская дестинация**. Туристские дестинации и их имидж привлекают туристов, мотивируют визит, таким образом активизируют всю туристскую систему.

Слово «дестинация» в переводе с английского означает «местонахождение, место назначения». Термин «туристская дестинация» был введен Лейпером в середине 1980-х гг. Сейчас дестинация — это географическая территория, имеющая определенные границы, которая может привлекать и удовлетворять потребности достаточно широкой группы туристов.

Чтобы территория считалась дестинацией, необходимо выполнение следующих условий:

- наличие на этой территории мест размещения, питания, развлечений и развитой транспортной системы;
- наличие достопримечательностей, интересующих туристов. Должна быть «изюминка» для привлечения туристов;
- наличие информационных и коммуникационных систем. Это необходимый ин-

струмент информирования рынка о туристской дестинации.

При выполнении этих условий под определение туристской дестинации можно подвести территорию экопоселения. Особенность экопоселения в том, что его территория, при определенных обстоятельствах, может соответствовать всем пяти вышеперечисленным приоритетным направлениям развития туризма.

Анализ возможностей применения приоритетных направлений туризма в экопоселениях

Рассмотрим экопоселения в России как явление. Как и во многих других странах, есть довольно существенная часть населения, которая стремится жить вне городов. Эти люди стремятся к здоровому и естественному образу жизни и, как следствие, к производству экологически чистых продуктов питания. Для реализации своих целей они основывают фермерские хозяйства и пробуют другие формы совместной жизнедеятельности. В нашей стране одной из таких форм являются поселения родовых поместий, состоящие из отдельно взятых участков — родовых поместий.

Родовое поместье — это участок земли для постоянного проживания семьи, размером не менее одного гектара. На нем семья может построить свой дом, вырастить собственный лес, сад и огород, обустроить пруд. Основная идея родового поместья в создании пространства для жизни, где хватает места и удобно и человеку, и животным, и растениям. Это организация жизненного пространства по принципу самообеспечения.

Поселение родовых поместий — это группа близко расположенных родовых поместий, владельцы которых объединены в общее партнерство для совместного обустройства и создания соответствующей инфраструктуры: административных, образовательных, медицинских, культурных,

спортивных и иных общественных объектов и учреждений.

По состоянию на январь 2020 года в России насчитываются 388 поселений родовых поместий, которые находятся на разных стадиях развития [10]. Размер поселений различен — от 30 до 250 родовых поместий внутри поселения.

Поселения родовых поместий располагаются в экологически чистых природных зонах, на которых созданы особые условия для проживания и хозяйствования. В процессе создания поселения обязательно учитывается наличие земельных участков общего пользования, составляющей не менее 10% от общей территории поселения.

Среди разнообразия видов предпринимательской деятельности жителей экопоселений, существует интерес к рассмотрению реализуемой ими практики туризма. Интересно совместная работа авторов: А. Е. Балакиной, И. В. Дуничкина, А. А. Золотарёва, О. А. Кочанова «Курортно-оздоровительные и образовательно-рекреационные комплексы экопоселений России» [4].

Движение родовых поместий активно развивается, и можно уже подытожить определённый опыт, проанализировать их развитие, найти некоторые закономерности и рассмотреть факторы, которые оказывают значительное влияние на их существование, на их успешность.

Портрет проживающего в экопоселении, как значимую характеристику в осмыслении этого явления, можно составить благодаря аналитическим материалам, посвященным данной теме. В работе группы Циркон указывается, что количество мужчин и женщин в среде экопоселенцев примерно равно, их семьи нацелены на многодетность, возраст проживающих 25–30 или 40–50 лет (различие связывается с историей конкретного экологического поселения) [9]. Отмечается, что три четверти жителей — носители высшего образования. Еще одна важная характеристика — это профессиональный статус. Среди живущих в экологическом населен-

ном пункте большое количество предпринимателей, о чем сообщают А. А. Позаненко [7] и исследовательская группа Циркон.

Жители поселений экологической направленности могут быть связаны между собой в различной степени: проживать в рассматриваемом населенном пункте нерегулярно, приезжая время от времени, или жить в экопоселении на постоянной основе.

Для полноценного удовлетворения жизненно-необходимых потребностей поселенцев, таких как обеспеченность жильем и возможности получать доход от предпринимательской деятельности, важно удовлетворить потребность жителей в услугах, которые в городах оказывают учреждения социально-бытового назначения. Это касается здравоохранения, дошкольного и школьного образования, спорта, культуры. В связи с этим жители экопоселений пытаются создать собственную инфраструктуру, способную удовлетворить эти потребности.

Жители поселений своим хозяйствованием, по сути, уже создают пространство для экотуризма. Их преимущество в том, что они могут самостоятельно регулировать количество туристов, которое они готовы принять, брать на себя ответственность за сохранность территории и ее восстановление, формулировать собственные правила поведения для туристов в поселении.

Рассмотрим возможность апробации разных сфер туризма в сегменте поселения родовых поместий на примере поселения «Миродолье».

Поселение родовых поместий «Миродолье» находится в Сергиево-Посадском районе Московской области в 65 км от МКАД по Ярославскому шоссе, в нескольких километрах от деревни Васьково. Подъезд круглогодичный.

Общая территория поселения — 220 Га — разделена на 110 участков, площадь каждого не менее 1 гектара. Соответственно, в обустройстве поместий может участвовать около 110 семей. Зе-

мельные участки принадлежат жителям на праве собственности, вид разрешенного использования земельных участков — садоводство.

Инфраструктура поселения «Миродолье» на сегодняшний день включает в себя:

- дороги — площадь 180 698 кв. м (18,06 гектаров);

- объекты инфраструктуры общего пользования — 85 209 кв. м (8,52 гектара).

Объекты инфраструктуры общего пользования:

- водоем, образованный плотиной с проточной водой — площадь 3 гектара (обустроен на месте болота, наполняется ручьем);

- пожарный пруд — площадь 60м x 40м (соответствует площади хоккейной коробки);

- гостевой дом на 8 спальных мест (пригоден для круглогодичного проживания);

- Дом творчества, построенный по технологии «экодом» из соломы и глины — 50 кв. м (пригоден для круглогодичного использования);

- летняя веранда — 200 кв. м.; на веранде — обустроенная кухня с водопроводом и электро-газо-нагревательными приборами — 50 кв. м;

- детская игровая площадка,
- спортивная площадка — для баскетбола, волейбола, тенниса и других видов активного отдыха;

- зона для отдыха в гамаках;

- торговые ряды;

- сцена;

- туалеты.

Территория поселения «Миродолье» не является официальной природоохраняемой государством зоной. Но в непосредственной близости (1 км) располагается государственный природный заказник областного значения «Попово болото и озеро» — эта территория имеет особое значение для сохранения и восстановления природных комплексов и поддержания экологического баланса Московской области. Поселение

располагается недалеко от известных мест паломничества туристов со всего мира — музея-усадьбы «Абрамцево», поселка Радонеж, Троице-Сергиевой Лавры.

Рассмотрим варианты реализации приоритетных видов туризма на территории поселения родовых поместий «Миродолье».

1) Культурно-познавательный туризм:

- проведение лекториев, семинаров в доме творчества и на летней веранде;

- экскурсии непосредственно в родовые поместья с целью изучения ландшафтного дизайна, обустройства искусственных прудов, знакомства с принципами пермакультуры, пчеловодством;

- событийные регулярные мероприятия — праздники «Масленица», «Иван Купала», «Праздник Урожая», «Рождество»; проведение культурно-массовых мероприятий — «Вкусная ярмарка», проведение акций «Дерево детям»;

- проведение поэтических и музыкальных встреч, мастер-классов, театральных постановок, мероприятий, направленных на патриотическое воспитание.

Поселение родовых поместий «Миродолье» может быть одним из интересных мест для посещения туристами во время путешествия по «Золотому кольцу», на пути в Троице-Сергиеву Лавру, а также туристами из Музея-усадьбы «Абрамцево», которая в прошлом веке считалась началом освоения сельских территорий и притяжением культурного слоя населения того времени.

2) Активный туризм

В любое время года дороги общего пользования могут использоваться для бега, спортивной ходьбы, скандинавской ходьбы.

Зимой — лыжный спорт. В непосредственной близости, проходит по касательной с территорией поселения, расположена федеральная лыжная трасса протяженностью 50 км.

В число регулярных спортивных мероприятий экоселения входят соревнования по лыжному спорту, приуроченные к празднику «День защитника

Отечества» — лыжня прокладывается на территории поселения вдоль дорог общего пользования.

Пожарный пруд может использоваться: летом — для оздоровительного плавания, зимой — для занятий хоккеем, фигурного катания.

Земли общего пользования могут использоваться для занятий волейболом, стрельбой из лука, занятия йогой, цигун, славянской гимнастикой, танцами, спортивного ориентирования, походов выходного дня и другими видами активного отдыха на открытом пространстве.

Плотина используется для купания и спортивной рыбалки.

Территория поселения может стать площадкой для сдачи нормативов ГТО.

3) Оздоровительный туризм

Отдых в палатках, в гостевом доме или предоставляемых жителями поселения местах — в родовых поместьях. В перспективе — обустройство гостиницы с условиями, приближенными к деревенскому быту, строительство русской бани. Создание оздоровительных услуг — массажи, остеопатия, лечение травами, дыхательные практики, лечебное питание.

4) Круизный туризм

Остановка туристов в данном поселении не рациональна ввиду отсутствия поблизости судоходных рек. Но может быть реализована в других экопоселениях, расположенных на берегах судоходных рек.

5) Экологический туризм

Наблюдение за природой, обучение принципам рационального использования природных ресурсов, бережного потребления и охраны окружающей среды возможно не только в теории, но и на практике. Многие граждане хотят работать на земле, но не имеют такой возможности ввиду отсутствия собственного земельного участка. Жители поселения готовы делиться своими знаниями и умениями. Учитывая, что площадь каждого родового поместья не менее 1 гектара, всегда найдется место для обу-

стройства грядки с овощными культурами или цветочной клумбы руками и средствами агротуристов. Возможна посадка именных деревьев, уход за которыми жители поселения могут взять на себя. Также это возможно на территориях общего пользования в экопоселении.

Неотъемлемая часть туристского продукта — проживание туристов. В рассматриваемом поселении предлагаются различные варианты:

- расположение в палатках на территории общего пользования в непосредственной близости к плотине (оборудованы туалеты и кухня в летней веранде) — стоимость 100 рублей с человека за сутки;

- расположение в гостевом доме общего пользования (дом оборудован для круглогодичного проживания, 8 спальных мест, возможны дополнительные места для размещения, придомовая территория — 10 соток, огорожена, дом электрифицирован) — стоимость проживания — 500 рублей с человека за сутки;

- расположение в комнатах домов жителей поселения — предусмотрена гибкая ценовая политика: безвозмездное проживание (на правах гостя), проживание с натуральной формой оплаты — помощь по хозяйству, 500–1000 руб. за предоставление отдельной комнаты;

- расположение в гостевых домах жителей поселения. Здесь цены варьируются в зависимости от обустроенности домов — от 2000 руб. в сутки в условиях, приближенных к общепринятому деревенскому быту, до 10000 рублей в сутки — в гостевых домах повышенной комфортности со всеми коммуникациями и возможностью расположиться большой компанией.

Проведен мониторинг цен на аналогичные туристические услуги в Сергиево-Посадском районе московской области:

- проживание в хостелах ~ 500 руб. с человека в сутки;

- проживание в отелях, гостиницах 2000–6500 рублей за двухместный номер;

- проживание в гостевых домах — 10000–23500 рублей в сутки.

Изюминкой для привлечения туристов на образуемую дестинацию «Миродолье» может стать «сказочный туризм» — новый туристский тренд в России [8]. Сказочные герои всегда были и остаются любимцами жителей нашей страны. В ряде регионов уже получен успешный предпринимательский опыт подобной деятельности. Например, резиденция Деда Мороза в г. Великий Устюг Вологодской области, резиденция Снегурочки в г. Кострома и Дом Берендея в г. Переславль-Залесский Ярославской области, резиденция Бабы-Яги в районе дер. Котловка Удмуртской Республики.

Отличительной особенностью туризма в поселении родовых поместий является возможность предложения туристам большого числа вариантов занятий и развлечений в одной локации. Программа тура может быть рассчитана и на однодневное ознакомительное посещение поселения, туры выходного дня, туры с большей продолжительностью — детский оздоровительный лагерь, агротур.

Туристический образ территории можно определить как устойчивое географическое представление о ней, привлекающее туристов и разрекламированное СМИ. Формирование образа территории представляет собой сложный процесс, поскольку его единство обеспечивается переплетением и формированием разнородных по генезису и структуре географических и социальных фактов, событий, явлений и т.п. [6].

Конкурентные преимущества туризма в поселениях родовых поместий:

- гибкая ценовая политика, доступность для любых слоев населения, относительная дешевизна по сравнению с другими туристическими объектами;
- большое количество вариантов отдыха, большой спектр предлагаемых услуг в одной локации;
- многовариантная продолжительность туров.

Заключение

Уровень требований к поведению туристов в экопоселениях должен быть намного выше, чем в обычных экскурсионных турах, связанных с путешествиями и отдыхом на природе. Добиться соблюдения этого можно предусмотрев специальные требования к туристскому продукту как комплексу услуг по перевозке и размещению туристов. Ответственность за соблюдение экологических требований при формировании туристского продукта должен нести и организатор, то есть представитель экопоселения, и туроператор. Данная ответственность носит комплексный характер, содержит в себе административно-правовые и гражданско-правовые основания, а также условия привлечения к ответственности правонарушителей. На сегодняшний день подобные комплексные меры не разработаны.

Реализация всего туристического потенциала экологических поселений требует серьезных финансовых вложений. К сожалению, сами жители поселений зачастую не обладают необходимыми ресурсами для воплощения всех идей и возможностей. Существенным подспорьем при создании качественных и перспективных туристских дестинаций на базе экопоселений могут стать государственные гранты.

Вопрос государственной поддержки сферы туризма в целом очень актуален для нашей страны. Ее отсутствие может привести к:

- утере конкурентоспособности отечественного туристского продукта на мировом и внутреннем туристских рынках;
- росту количества граждан Российской Федерации, выезжающих за рубеж с целью туризма в ущерб внутреннему туристскому потоку;
- снижению внутренних и въездных туристских потоков, что повлечет за собой сокращение экспорта услуг, а также налоговых поступлений в бюджетную систему России;

- снижению уровня занятости населения в сфере туризма и смежных отраслях, уменьшению доходов населения и повышению социальной напряженности.

Заслуживает внимания научный доклад доктора экономических наук А. И. Колганова «Родовые поместья и состоящие из них поселения как перспективная социально-экономическая форма», в котором отмечается: «Повышение экологической сбалансированности и биоразнообразия родовых поместий, а также формирование соответствующего этим целевым установкам образа жизни, в том числе с опорой на оправдавшие себя народные традиции, делает возможным организацию на базе поселений родовых поместий зон для экотуризма, главная цель которого будет носить не только рекреационный, но и просветительский характер. При сотрудничестве с медицинскими и общественными организациями возможна организация на базе поселений родовых поместий оздоровительных программ, опирающихся на природный потенциал (ампелотерапия, эотерапия, иппотерапия и т. п.)» [5].

Как видно из вышеописанного, туризм в поселении родовых поместий является одним из перспективных направлений экотуризма. На примере поселения «Миродолье» понятен его потенциал, который позволит привлекать туристов многочисленными видами разносторонней деятельности, охватывая сферы интересов туристов разных социальных и культурных уровней.

Внутренний туризм России может стать привлекательным видом предпринимательской деятельности на территории сельской местности. При должной организации пространства на территории поселений привлекательность подобного отдыха такова, что может привлечь стабильный поток туристов круглый год.

В заключение нужно сказать об обоснованной необходимости сохранения активной роли государства в создании правовой, фи-

нансовой и кадровой базы для развития и становления туристских дестинаций.

Поселения родовых поместий в России, являясь методом локации приоритетных направлений туризма, а в перспективе — объектами туристских дестинаций в России, имеют потенциал и могут повысить внутреннюю конкуренцию в сфере туризма и, одновременно, повысить как внутренний, так и внешний поток туристов.

Список литературы

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2011 года № 644 О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)».
3. Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)», утв. распоряжением Правительства РФ от 5 мая 2018 г. № 872-р.
4. Балакина А. Е., Дуничкин И. В., Золотарёв А. А., Кочанов О. А. Курортно-оздоровительные и образовательные рекреационные комплексы экоселений России // Вестник МГСУ. 2011. № 1–2. с. 30–38.
5. Колганов А. И. Родовые поместья и состоящие из них поселения как перспективная социально-экономическая форма. Доклад в МГУ. URL: <http://www.anastasia.ru/news/detail/34820/>
6. Левочкина Н. А. Туристические бренды территории: структура и особенности // Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 20. с. 152–158.
7. Позаненко А. А. Самоизолирующиеся сообщества. Социальная структура поселений родовых поместий // Мир России. Социология. Этнология. 2016. Т. 25. № 1. с. 129–153.
8. Смирнова Е. В. Перспективы развития сказочного туризма // Вестник РМАТ. 2014. № 2. с. 136–139.
9. Экоселения как форма внутренней эмиграции: мотивация и перспективы распространения Аналитический обзор экологических поселений России [Электронный ресурс] // Исследовательская группа ЦИРКОН, раздел «Социология социальной сферы и гражданского общества». URL: <http://www.zircon.ru/publications/sotsiologiya-sotsialnoy-sfery-i-grazhdanskogo-obshchestva>.
10. Поселения.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://poselenia.ru>.

References

1. Federal'nyj zakon ot 24.11.1996 № 132-FZ «Ob osnovah turistskoj deyatel'nosti v Rossijskoj Federacii» [Federal law no. 132-FZ of 24.11.1996 "On the basics of tourist activity in the Russian Federation"].
2. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 2 avgusta 2011 goda № 644 O federal'noj celevoj programme «Razvitie vnutrennego i v'ezdno go turizma v

- Rossijskoj Federacii (2011–2018 gody)» [Resolution of the Government of the Russian Federation of August 2, 2011 no. 644 On the Federal target program "Development of domestic and inbound tourism in the Russian Federation (2011–2018)"]].
3. Konceptiya federal'noj celevoj programmy «Razvitie vnutrennego i v'ezdnogo turizma v Rossijskoj Federacii (2019–2025 gody)», utv. rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 5 maya 2018 g. №872-r [Concept of the Federal target program "Development of domestic and inbound tourism in the Russian Federation (2019–2025)", UTV, order Of the government of the Russian Federation of may 5, 2018 no. 872-R].
 4. Balakina A. E., Dunichkin I. V., Zolotarev A. A., Kochanov O. A. Kurortno-ozdorovitel'nye i obrazovatel'no-rekreacionnye komplekсы ekoposelenij Rossii [Resort and health-improving and educational-recreational complexes of eco-settlements of Russia] — Vestnik MGSU, 2011, no. 1–2, pp. 30–38.
 5. Kolganov A. I. Rodovye pomest'ya i sostoyashchie iz nih poseleniya kak perspektivnaya social'no-ekonomicheskaya forma. Doklad v MGU [Family estates and settlements consisting of them as a promising socio-economic form. Report to MSU]. URL: <http://www.anastasia.ru/news/detail/34820/>
 6. Levochkina N. A. Turisticheskie brendy territorii: struktura i osobennosti [Tourist brands of the territory: structure and peculiarities] — Rossijskoe predprinimatel'stvo [Journal of Russian entrepreneurship], 2012, vol. 13, no. 20, pp. 152–158.
 7. Pozanenko A. A. Samoizoliruyushchiesya soobshchestva. Social'naya struktura poselenij rodovyh pomestij [Self-isolation community. The social structure of the settlements of kin's domains] — Mir Rossii. Sociologiya. Etnologiya [World of Russia. Sociology. Ethnology], 2016, vol. 25, no. 1, pp. 129–153.
 8. Smirnova E. V. Perspektivy razvitiya skazochnogo turizma [Prospects for the development of fairy-tale tourism] — Vestnik rmat, 2014, no. 2, pp. 136–139.
 9. Ekoposeleniya kak forma vnutrennej emigracii: motivaciya i perspektivy rasprostraneniya. Analiticheskij obzor ekologicheskikh poselenij Rossii [Ecovillage as a form of internal emigration: motivation and prospects of distribution. Analytical review of ecological settlements in Russia] [Electronic resource]. Research group ZIRCON, section "Sociology of the social sphere and civil society". URL: <http://www.zircon.ru/publications/sotsiologiya-sotsialnoy-sfery-i-grazhdanskogo-obshchestva>.
 10. Poseleniya.ru [Electronic resource]. URL: <https://poselenia.ru>.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10405

Temnohud T., Senior lecturer, Synergy University, Moscow, Russia, tatiana.temnohud@gmail.com

The analysis of family's estate settlements potential as perspective tourism trend

This article emphasizes the necessity to develop domestic tourism and priority types of tourist routes in Russia. The author considers use of family estate settlements a priority. The study is based on empirical methods. The author has concluded that a suitable arrangement of settlement areas and ecotourism attractiveness might be able to ensure a stable inflow of sightseers all year round.

Keywords: ecotourism, tourist destination, family estate, family estate, settlement, natural resources, infrastructure, competitive advantages

About authors: T. Temnohud

For citation: Temnohud T. The analysis of family's estate settlements potential as perspective tourism trend. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 67–75 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10406

Ильенкова К. М., аспирант, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (ИЭ УрО РАН), г. Екатеринбург, Руководитель департамента закупок, категорийного менеджмента и маркетинга, ООО «Зоолэнд», г. Екатеринбург, reiz@inbox.ru, УДК 339.138, 339.3, JEL коды: M00, M31, L81

Категорийный менеджмент: новый взгляд в условиях российской экономики

В статье дается характеристика и проводится сравнительный анализ двух основных методик внедрения категорийного менеджмента, которые были предложены зарубежными учеными и легли в основу реализации данного подхода. Анализируется и дается оценка доработанной методики, предложенной отечественными учеными. Исследуются предложения Комитета по управлению спросом и выявляется, что в рамках развития категорийного менеджмента было разработано новое направление сотрудничества торговой сети и производителя, получившее название «капитанство категории». На основании анализа предлагается доработанная методика двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента, которая предполагает изменение последовательности и детализацию нескольких этапов, а также добавление четырех новых этапов реализации данного подхода.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, категорийный менеджер, оптово-розничная торговля, торговые сети, ритейлер, потребности покупателей, розничная сеть

Введение

В связи с падением покупательского потока и прибыли американских торговых сетей в начале 1990-х годов был разработан принципиально новый подход категорийный менеджмент, призванный увеличить эффективность товародвижения [15]. В основу концепции легло деление товаров по категориям, основанное на их восприятии покупателями. Данный подход развивается в рамках основной стратегии Комитета по управлению спросом (ECR), которая заключается в сотрудничестве торговых сетей и производителей и нацелена на быстрое и эффективное реагирование на их запросы [12]. Управление прибылью происходит на уровне категории, а не отдельной товарной единицы [11].

Активное распространение категорийного менеджмента и его внедрение в крупнейших зарубежных торговых сетях мира свидетельствует о его эффективности [12]. В последнее десятилетие данный подход по-

лучил широкое распространение и в российских торговых компаниях. Он активно внедряется и реализуется наиболее крупными игроками рынка. Однако среди мелких и средних торговых сетей внедрение подхода еще не распространено, что свидетельствует о его перспективности и широких возможностях в ближайшем будущем. Кроме того, в российской научной литературе данный подход мало изучен и представляет особый интерес для дальнейшего развития. Поэтому в данной статье автор предпринял попытку разобраться в сути данного подхода, проанализировать существующие модели реализации категорийного менеджмента и предложить собственную модель, которая бы детализировала и систематизировала имеющиеся материалы и позволяла более качественно внедрять данный подход в торговых сетях.

AC Nielsen сформулировал одно из первых определений категорийного менеджмента следующим образом: «Категорий-

ный менеджмент — это процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя» [16]. Кроме того, в научной литературе существует немало определений данного понятия, сформулированные зарубежными и российскими учеными. Проанализировав их, определим категорийный менеджмент как стратегический подход в управлении товарными категориями, нацеленный на максимальное удовлетворение потребностей конечного покупателя, а также увеличения продаж и прибыли компании путем совместного сотрудничества торговой сети и поставщиков в рамках определенной категорийным менеджером торговой сети политики развития категории. Таким образом, категорийный менеджер торговой сети определяет структуру категории на основании дерева принятия решения потребителя и тенденций рынка, формирует политику ценообразования, управления полочным пространством, проведения маркетинговых мероприятий и определяет пути их реализации. Поставщики в рамках обозначенных условий предлагают варианты совместного увеличения продаж и сокращения издержек за счет повышения потребительской ценности товара [4].

Существующие модели

В зарубежной литературе существуют две основные модели, описывающие и детализирующие подход категорийный менеджмент, разработанные консалтинговыми компаниями: AC Nielsen и The Partnering Group Inc. Все модели, разрабатываемые впоследствии, опирались на результаты данных моделей. Рассмотрим более детально каждую из них:

1) Модель AC Nielsen [16], содержит пять этапов и выглядит следующим образом (рис. 1):

1. Обзор категории. Данный этап предполагает количественную (анализ внутренней

статистики продаж) и качественную (оценка информации, предоставляемой поставщиками, данные аналитических центров, опросы покупателей) оценку категории. Для получения наиболее полной и разносторонней информации о рынке эффективным и результативным является объединение усилий производителей и торговой сети по обмену и анализу данными [16]. Детальный анализ каждой категории является дорогостоящим, поэтому процесс взаимодействия поставщиков и торговой сети существенно упрощает и удешевляет процесс оценки данных.

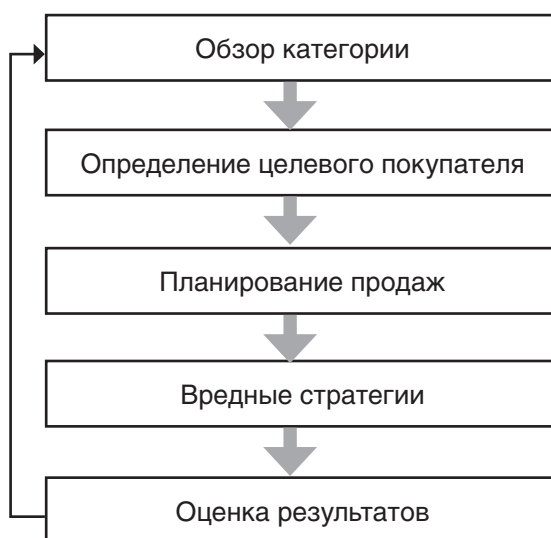


Рис. 1. Модель пяти этапов реализации категорийного менеджмента (AC Nielsen) [16]

Fig. 1. Five stages of implementation of category management (AC Nielsen model)

2. Определение целевого покупателя. Для этого необходим сбор и анализ следующей информации: образ жизни потребителей, покупательские предпочтения, доходы, уровень образования, занятость, размер семьи и др. [16].

3. Планирование продаж — определение роли, формирование стратегии и расчет плановых показателей по выручке и прибыли каждой отдельной товарной категории, которые необходимо достичь в плановом периоде. На данном этапе необходимо

использовать современные компьютерные системы, позволяющие прогнозировать и рассчитать потенциальный результат от планируемых мероприятий [16].

4. Внедрение стратегии. Первые три этапа категорийного менеджмента реализуются на уровне сотрудников головного офиса компании. Четвертый этап предполагает участие, как сотрудников офиса, так и персонала каждого отдельного магазина. На данном этапе происходит реализация тактических мероприятий по ассортименту, ценообразованию, выкладке и маркетинговым активностям. Категорийный менеджер должен определить систему информирования магазинов об особенностях, сроках и деталях тактических мероприятий в рамках товарной категории для каждого отдельного магазина [16].

5. Оценка результатов. Категорийный менеджер оценивает полученные результаты работы, сравнивает их с целевыми показателями за отчетный период. На основании полученной информации, выявленных ошибок при реализации ролей и стратегий, а также понимания тенденций рынка оперативно вносятся корректировки в тактический план действий. Важно понимать, что категорийный менеджмент является ключевым звеном во всем процессе. Данный этап позволяет поставщику и торговой сети своевременно реагировать на изменения рынка и быстро адаптироваться к ним [16]. Очень важно регулярно и системно проводить оценку результатов реализуемых мероприятий.

По мнению AC Nielsen, главная идея категорийного менеджмента — сделать торговые сети более клиентоориентированными. Взаимодействие торговой сети и производителей, прежде всего, позволяет консолидировать всю имеющуюся информацию и аналитику о рынке с той целью, чтобы наилучшим образом понять тенденции рынка, оценить предпочтения покупателей, а затем наилучшим образом удовлетворить их [16]. Подчеркивается, что центральным и связующим звеном во

всем процессе выступает категорийный менеджер торговой сети, который занимается процессом управления категориями и одновременно несет ответственность за получаемые результаты.

2) Модель The Partnering Group Inc. [13], разработанная по запросу Комитета по управлению спросом (ECR) [12], содержит восемь этапов реализации категорийного менеджмента (рис. 2):



Рис. 2. Модель восьми этапов реализации категорийного менеджмента (The Partnering Group Inc.) [13]

Fig. 2. Eight stages of implementation of category management (The Partnering Group Inc. model)

1. Определение категорий — это систематизация товарных позиций с определенными особенностями, основанная на видении покупателей.

2. Роль категории — определение цели и функции, которую будет играть категория во всей торговой сети в целом, что позволит увеличить поток покупателей и максимизировать отдачу от вложенных ресурсов.

3. Оценка категории — анализ информации в разрезе подкатегории, сегмента, бренда и товарной позиции. Весь про-

цесс оценки — это процесс сотрудничества между торговой сетью и производителями. Оценка категории включает в себя три этапа: сбор информации, ее анализ, выводы / заключения.

4. Целевые показатели категории — определение плановых показателей по категории на основании анализа текущего положения.

5. Стратегия категории — определение вектора развития категории, ориентированного на максимальное удовлетворение потребностей покупателей и увеличение прибыли компании: Увеличение покупательского потока; Увеличение средней покупки; Увеличение прибыли; Укрепление имиджа; Сохранение доли магазина; Укрепление имиджа; Привлечение внимания.

6. Тактики категории — определение конкретных мероприятий, нацеленных на достижение стратегий. Данный этап предполагает работу с ассортиментом, ценообразование, продвижение, выкладку и закуп товара.

7. Реализация проекта — процесс утверждения, планирования этапов внедре-

ния тактических мероприятий, определение ответственных сотрудников и его реализация.

8. Обзор категории — оценка и анализ полученных результатов, выявление изменений в категории, актуализация рыночной ситуации, корректировка планов.

Модель, предложенная AC Nielsen, не получила широкого распространения. В то время как модель, разработанная The Partnering Group Inc., активно дорабатывается и внедряется. Комитет по управлению спросом (ECR) дорабатывает данную методику и в рамках нее формирует 3 этапа категорийного менеджмента, а также детализирует ряд шагов (рис. 3) [2, с. 47]:

Этап I: Подготовка — определение, насколько партнеры готовы к сотрудничеству.

Этап II: Анализ — этап, включающий в себя 1–5 шаги категорийного менеджмента.

Этап III: План действий — это реализация проекта и оценка результатов (6–8 шаги).

Из данного анализа четко видно, что за основу второго и третьего этапов берется методика, разработанная The Partnering



Рис. 3. Модель трех этапов, восьми шагов реализации категорийного менеджмента (ECR) [2]

Fig. 3. Three phases, eight steps for implementing category management (ECR model)

Group Inc. Этап 1 — это новаторство Комитета по управлению спросом, которое предполагает выбор партнера-капитана категории и проведение совместной работы по развитию данной категории. Принципиально меняется суть подхода, трансформируя его в новое направление сотрудничества партнеров, капитанство категории.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что AC Nielsen описало суть и заложило основы методики внедрения и реализации категорийного менеджмента, которая содержала в себе основные принципы подхода, но требовала систематизации и доработки. The Partnering Group Inc. на основе предложенной AC Nielsen модели разработал собственную систему элементов категорийного менеджмента и детализировал методику его внедрения. В результате суть подхода

не изменилась, а количество этапов возросло за счет более детального описания. Позднее Комитет по управлению спросом на основе категорийного менеджмента развивает идею капитанства категории.

Российские ученые, А. В. Овчинникова, В. В. Матвеев, А. А. Норина, предложили свое видение подхода «категорийный менеджмент», детализировав первый этап тремя элементами (рис. 4) [7].

Согласно описанию, «в «Определении категории» можно выделить два подэтапа. Во-первых, определение товарных категорий верхнего уровня — агрегирование товарных групп, по признаку «Какую потребность удовлетворяет данный товар?» (Например: соки, молоко, канцтовары и т.д.). Во-вторых, структурирование товарной категории по ключевым этапам принятия ре-



Рис. 4. Модель восьми этапов реализации категорийного менеджмента, предложенная А. В. Овчинниковой, В. В. Матвеевым, А. А. Нориной [7]

Fig. 4. Eight stages of implementation of category management (Russian model)

шения о приобретении товара покупателем. При разработке классификатора «Верхнего уровня» можно выделить традиционный подход, когда категории товаров во многом дублируют структуру групп, принятых в товароведении: йогурты, колбасные изделия, шампуни. Второй подход является потреби-телеориентированным и максимально отражает целевую потребность покупателей: товары для школы, подарки, закуска, продукты быстрого приготовления. Вторым подэтапом «Определения товарной категории» является разработка структуры категории «Верхнего уровня» [8].

Авторы предлагают выделять категории (категории «Верхнего уровня») и подкатегории. Они в рамках категории уже систематизируются и формируют структуру категории, которая актуализируется путем применения математической оптимизации структуры категории. Автор данной статьи имеет несколько иную точку зрения, считая, что процесс работы со структурой категории предполагается, прежде всего, на этапе реализации плана, когда определены роли, стратегии, тактики и цели, собрана информация о рынке, целевых покупателях и их потребностях. Кроме того, определение категорий происходит один раз, при внедрении категорийного менеджмента. Работа с ассортиментом — регулярный и постоянный процесс, происходящий на этапе реализации плана.

Предлагаемая модель

На основании изучения существующих методик зарубежных и отечественных авторов создана доработанная методика двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента. В основу разработки данной модели легли методики, предложенные The Partnering Group Inc. и AC Nielsen, а также опыт внедрения категорийного менеджмента автором данной статьи на практике в региональной торговой сети [5]. Схематично суть предлагаемой модели выглядит следующим образом (рис. 5):

1. Изменение структуры компании — обязательный этап внедрения категорийного менеджмента, предполагающий создание нового структурного подразделения, отдел категорийного менеджмента. Главной целью всех его сотрудников является улучшение экономической эффективности компании, увеличение прибыли, снижение издержек путем управления товарными категориями и максимального удовлетворения потребностей покупателей. Происходит перераспределение функционала и зоны ответственности сотрудников. На данном этапе необходимо четко разделить функционал между всеми отделами, которые плотно взаимодействуют между собой. Это позволяет избежать возникновения конфликтных ситуаций, недопонимания, перекладывания обязанностей ответственными лицами на сотрудников смежных отделов. Важным является своевременное информирование всех сотрудников компании, как в головном офисе, так и в магазинах о реструктуризации компании с детальным разъяснением функционала и зоны ответственности нового подразделения, а также уровня взаимодействия категорийных менеджеров с сотрудниками каждого отдела.

2. Определение миссии, целей, стратегии развития компании. Данный этап важен для того, чтобы все сотрудники компании были нацелены на достижение единых целей. Кроме того, на основании именно данной информации формируются роли, стратегии и тактики категорий на последующих этапах.

3. Определение категорий — это систематизация и классификация товаров, представленных в ассортименте компании, определенным образом, согласно видения, потребностей и ожиданий покупателей (традиционная система классификации — систематизация товаров по брендам и производителям) [16].

4. Оценка категорий — объемный этап, требующий много временных и трудовых затрат для формирования понимания рынка,

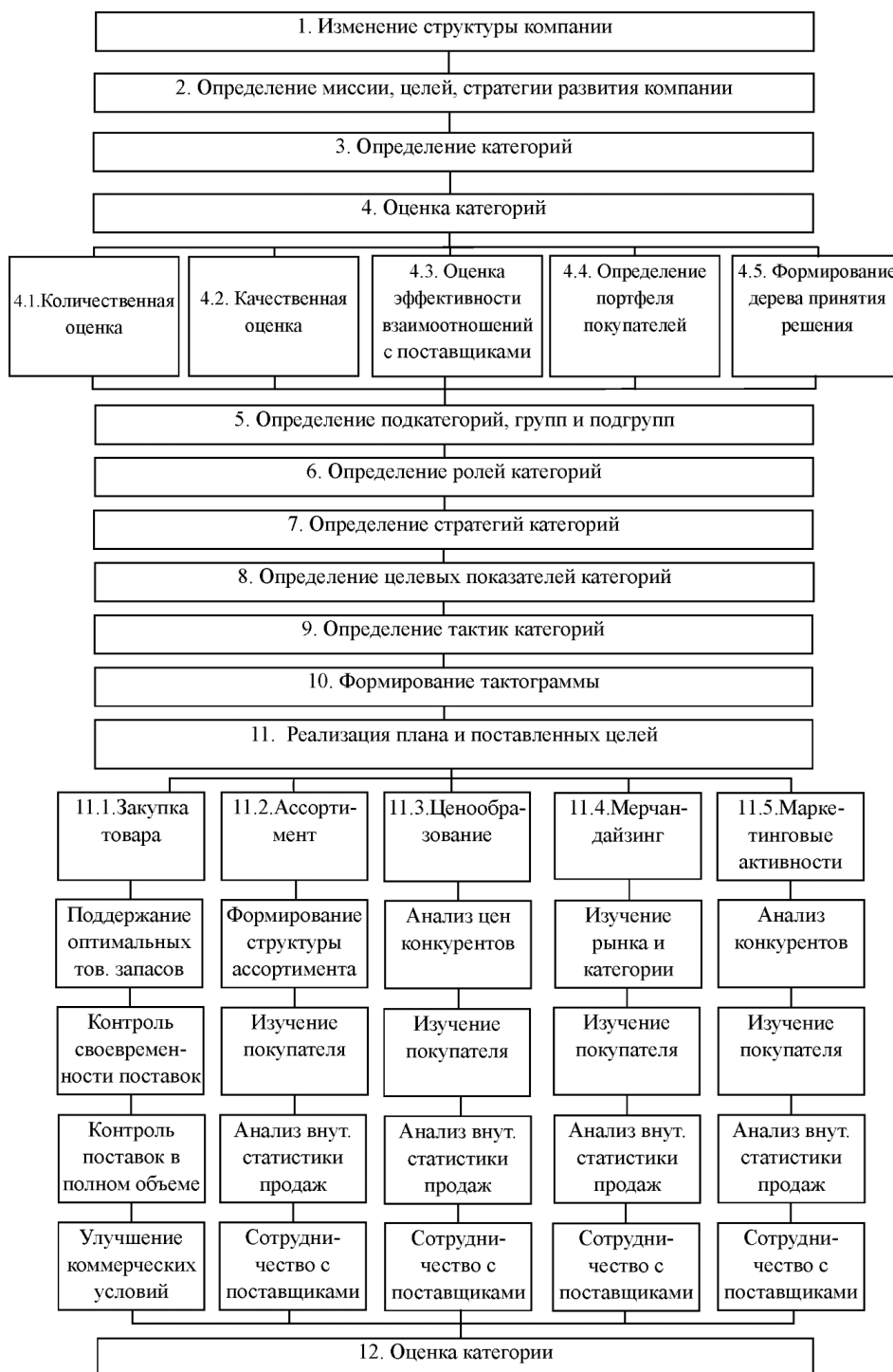


Рис. 5. Модель двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента (Ильенкова К. М.)

Fig. 5. Twelve stages of implementation of category management (Our model)

категории и целевого покупателя. Включает в себя пять подэтапов:

4.1. Количественная оценка предполагает собой анализ категорийным менеджером торговой сети ее внутренней статистики продаж по различным показателям: продажи (шт.), выручка (руб.), прибыль (руб.), товарные остатки (руб.), оборачиваемость товарных остатков (дней), структура категории, ABC анализ, доли ценовых сегментов в каждой отдельной категории, динамика продаж относительно предыдущего года, помесечная динамика продаж, доля каждой отдельной категории в продажах и прибыли торговой сети, сезонность, средний чек и др. На данном этапе проводится глубокий анализ всех статистических данных. Для анализа используются основные формулы (Формулы 1, 2):

$$T_p = ((П_{ип} / П_{бп}) - 1) \times 100\% \quad (1),$$

где T_p — темп прироста;

$П_{ип}$ — показатель исследуемого периода;

$П_{бп}$ — показатель базисного периода.

$$D = ПЧ / ПЦ \times 100\% \quad (2),$$

где D — доля части в целом;

$ПЧ$ — показатель часть;

$ПЦ$ — показатель целое.

4.2. Качественная оценка включает в себя анализ информации, которую категорийный менеджер получает в результате опроса покупателей, в виде информации от поставщиков о состоянии и тенденциях рынка, отчетов от аналитических центров и др. Данная информация позволяет категорийным менеджерам понять, каким образом развивается рынок, что меняется, какие новые тенденции появляются, какую долю категория торговой сети занимает на рынке региона и др. Зачастую данная информация позволяет найти ответы на многие вопросы, которые возникают на этапе количественного анализа информации.

4.3. Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками [6]. Данный этап

предполагает анализ, проводимый в шесть этапов (рис. 6):

1) Оценка всех существующих (действующих) поставщиков по основным экономическим показателям: ABC-анализ, объем продаж, доля поставщика в общем объеме продаж компании (в рамках торговой компании, категории, при необходимости — подгрупп), прибыль, наценка (%), оборачиваемость, уровень сервиса (процент выполнения заказов). На основании этого формируется рейтинг экономической важности поставщиков;

2) Оценка потенциала каждого поставщика на основании динамики продаж за последние три года (в процентах) и изменении его доли в общем объеме продаж компании (в рамках торговой компании, категории, при необходимости — подгрупп). На основании этого формируется второй рейтинг перспективности поставщика;

3) Формирование карты сбалансированных показателей с учетом специфики торговой компании на основании выделенных критериев оценки эффективности взаимоотношений;

4) Опрос всех специалистов, задействованных в процессе построения взаимоотношений с поставщиками и оценка выделенных параметров по пятибалльной шкале (5 — лучший, 1 — худший). Ранжирование выбранных критериев по степени важности (коэффициенты): 3 — очень важный, 2 — важный, 1 — менее важный, получение финального рейтинга уровня взаимоотношений с поставщиками;

5) Выведение итогового рейтинга на основании полученных ранее результатов;

6) Формирование портфеля поставщиков.

4.4. Уточнение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей данной компании (активные, пассивные, потенциальные покупатели). Данный этап предполагает анализ информации о покупателях торговой компании (возраст, образование, доход, образование, пол, покупательские предпочтения, размер

домохозяйства, частота покупок и др.), определение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей данной компании и формирование их профиля. В качестве категорий покупателей, определяющих портфель потребителей выделяют следующие категории покупателей [3]:

- активные (постоянные клиенты, имеющие высокую степень лояльности к компании и поддерживающие постоянные долгосрочные отношения);
- пассивные (покупатели, совершающие редкие и эпизодические покупки, имеющие большой потенциал для дальнейшего развития отношений);
- потенциальные (новые клиенты, не совершающие покупки на данный момент, но представляющие интерес для привлечения и дальнейшего развития отношений).

На запросы данных покупателей в дальнейшем будет ориентирована работа категорийного менеджера на всех этапах реализации категорийного менеджмента.

4.5. Формирование дерева принятия решения покупателя. На данном этапе формируется рабочий инструмент категорийного менеджера, с помощью которого определяется структура каждой отдельной категории. Дерево принятия решения представляет собой последовательность принятия решения покупателем при совершении покупки. Оно позволяет определить, все ли потребности и во всех ли ценовых сегментах закрыты с учетом особенностей категорий и предпочтений целевых покупателей.

5. Определение подкатегорий, групп и подгрупп. Подкатегории, группы и под-



Рис. 6. Модель оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками [6]

Fig. 6. Model for evaluating the effectiveness of the company's interaction with suppliers [6]

группы определяются на основании изучения поведения и потребностей покупателя. Упор делается на дерево принятия решения, в рамках которого формируется классификатор категорий.

6. Определение ролей категорий. Категорийный менеджер определяет роли товарных категорий, анализируя статистику продаж, выручку категорий, оборачиваемость, долю каждой отдельной категории от общего показателя. Комплексное определение ролей всех товарных категорий формирует имидж торговой сети в целом, т.е. восприятие магазинов покупателями [16]. Рассмотрим классический вариант определения ролей категории [2; 5; 14]:

- Базовая/целевая роль — товарные категории, являющиеся основой ассортимента компании и формирующие основной объем товарооборота и покупательского потока;

- Роль «текущих/рутинных покупок» — товарные категории, имеющие высокие показатели по прибыли и выручке, востребованные среди покупателей на постоянной основе; товары первой необходимости;

- Удобство — товарные категории, обеспечивающие компании дополнительные продажи, мотивируя покупателей совершать незапланированные покупки в силу наличия товаров в торговой сети, что создает дополнительное удобство для покупателя;

- Компетентность — товарные категории, ориентированные не на всех покупателей, а на ограниченный круг покупателей (например, диабетическое питание);

- Сезонная роль — товарные категории, имеющие в течение года периодический спрос, ограниченный временем и имеющий зависимость от какого-то события либо времени года; носят ярко выраженный сезонный характер. Категории могут иметь как исключительную сезонность и продаваться только в течение сезона (например, новогодние товары; Пасха), так и вялотекущие продажи в течение всего года (например, уход за обувью; защита от солнца).

7. Определение стратегий категорий. При определении стратегий сопоставляются два показателя за анализируемый период: выручка и наценка по каждой отдельной товарной категории.

Выручка — это денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг [9, с. 512].

Наценка — это добавка к предшествующей цене продукции, товара, производимая по мере выполнения последующих работ, требующих дополнительных затрат, отражаемых в цене [9, с. 512]. При расчете наценки используется отношение прибыли к себестоимости:

$$N = P / S \times 100 \%,$$

где N — наценка;

P — прибыль;

S — себестоимость продукции.

На основании данных, полученных в результате проведения исследования, строится математическая фигура, которая должна напоминать «Треугольник». В зависимости от месторасположения каждой товарной категории присваивается стратегия (рис. 7).

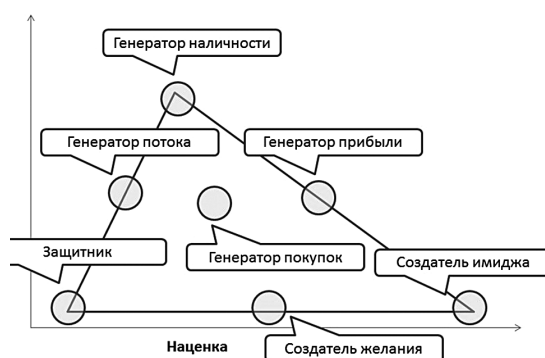


Рис. 7. Определение ролей в системе координат «объем продаж — наценка» [10]

Fig. 7. Defining roles in the coordinate system "sales volume — margin"

Основные стратегии товарных категорий [5; 1]:

- генератор потока — товары, имеющие стабильный спрос на рынке, известные и популярные среди покупателей и представляющие существенную долю целевого рынка;

- генератор наличности — товары, которые известны большей части покупателей и представленные на полках большинства участников рынка, часто являющиеся аналогами генераторов потока, создающие трафик компании; товары, имеющие среднюю или ниже среднего наценку;

- генератор прибыли — товары, имеющие высокую наценку и обеспечивающие компанию прибылью, а также создающие лояльность потребителей;

- защитник — товары, имеющие наценку на уровне себестоимости, привлекающие и удерживающие чувствительных к цене покупателей, не давая им уйти к конкурентам;

- генератор покупок — товары, привлекающие покупателей широтой ассортимента, увеличивающие средний чек компании и общую выручку магазина в натуральном выражении;

- создатель имиджа — товары, являющиеся дорогими и престижными, создающими имидж компании, выделяя ее на фоне конкурентов и привлекая внимание;

- создатель желания — товары, входящие в сезонные, недавно созданные либо выводимые категории; чаще всего к ним относятся быстроразвивающиеся, формирующие новую потребность и дополнительные продажи товары, которые впоследствии должны перейти в категорию «генератор покупок», либо распродаваемые неликвидные категории.

8. Определение целевых показателей. На основании имеющихся статистических данных, анализа рынка, покупателей и мероприятий, запланированных на предстоящий год, категорийные менеджеры формируют и утверждают на уровне руководства цели и плановые показатели, которые необходимо достичь в будущем периоде (месячные и годовые).

9. Определение тактик категорий. Тактики товарных категорий формируются в рамках определенных ранее ролей и стратегий категорий, которые предполагают более конкретные и детальные мероприятия по их реализации. Тактики основаны на концепции «4Р» и включают в себя управление ассортиментом, ценообразование, маркетинговые мероприятия, мерчендайзинг.

10. Формирование тактограммы, на основании которой впоследствии строится ежедневная работа категорийных менеджеров (табл. 1).

Тактограмма — графическое изображение согласованности и зависимости ролей и стратегий товарных категорий. Она является легкоуправляемым инструментом, поскольку совмещает в себе согласованные роли, стратегии и тактики категорий и позволяет категорийным менеджерам принимать оперативные решения на ежедневной основе в рамках согласованных условий. Это в свою очередь дает возможность расширять зону ответственности категорийных менеджеров и не требует постоянного контроля принимаемых решений.

11. Реализация плана и поставленных целей включает в себя закупку товара и работу с товарными категориями в рамках концепции «4Р» (Product — товар; Price — цена; Promotion — продвижение; Place — выкладка):

11.1. Закупка товара. На данном этапе необходимо постоянное поддержание оптимального товарного запаса, а также улучшение коммерческих условий торговой сети путем либо получения более выгодных условий от действующих поставщиков, либо смены поставщика на нового контрагента с аналогичным ассортиментом, но более выгодными коммерческими условиями. Кроме того, важен постоянный контроль своевременности поставок и уровня выполнения заказов не менее 95–98%.

11.2. Ассортимент — формирование структуры ассортимента с учетом специфи-

Таблица 1. Пример составления тактограммы

Table 1. Example of compilation of tactogram

Роль	Тактика	Генератор потока
Базовая/ целевая	Ассортимент	Покрытие рынка — 80%. Закрытие всех потребностей покупателей. Количество позиций в категории — не более 500 шт. Соотношение ассортимента по ценовым сегментам: НЦС — 60%, СЦС — 30%, ВЦС — 10%
	Цена	Регулярное обновление списка цен товаров, определяющих трафик. Цены — 90–100% от средней стоимости по рынку
	Промо	Высокий уровень маркетинговых активностей. Высокая частота, многократность маркетинговых мероприятий. Ежемесячно пять очень агрессивных промомероприятий
	Выкладка	Выкладка на лучших местах согласно принципам мерчендайзинга и согласованных планограмм. Выкладка акционного товара на акционном стеллаже, ежемесячное согласование выкладки на данном стеллаже

Источник: Таблица составлена автором статьи.

ки торговой сети и каждого отдельного магазина: ABC–анализ товаров, ценовые сегменты, форматы магазинов, региональные особенности и др. Необходимым условием постоянного соответствия требованиям рынка является регулярный анализ ассортимента на основании внутренней статистики продаж, его оптимизация, выявление слабых мест и устранение их. Изучение рынка важно для оперативного получения актуальной информации о рынке и самом покупателе. При формировании ассортимента необходимым условием является построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками, что позволяет торговой сети получать актуальную информацию по тенденциям и состоянию рынка, учитывая их опыт, знания, статистические и аналитические данные.

11.3. Ценообразование — формирование конкурентоспособных и наиболее привлекательных для покупателя цен на полке. Это возможно в условиях понимания текущей ситуации на рынке, в том числе владении актуальной информацией о ценах конкурентов, постоянного мониторинга тенденций

рынка и покупательских ожиданий, анализа внутренней статистики продаж. Активное содействие по актуализации данных о рынке, покупателе и конкурентах должны оказывать производители.

11.4. Мерчендайзинг — распределение полочного пространства магазинов, организация выкладки товаров в рамках каждой отдельной товарной категории, составление планограмм по форматам магазинов, на основании дерева принятия решения потребителей, имеющегося полочного пространства, внутренней статистики продаж торговой сети, так и информации, предоставляемой производителями. Кроме того, важным условием качественной и эффективной выкладки товара является соответствие занимаемого им полочного пространства продажам.

11.5. Маркетинговые активности — определение наиболее эффективных маркетинговых мероприятий, способных увеличить трафик торговой сети путем удержания постоянных и привлечения новых покупателей. Решения принимаются на основании анализа статистических данных по

предыдущим акциям, текущих продаж сети, данных поставщиков и планируемых ими мероприятий по продвижению товаров, активностей конкурентов, а также изучения рынка, ожиданий покупателей от акций и мероприятий по продвижению товаров.

12. Оценка категории — анализ результатов реализации запланированных ранее мероприятий. На данном этапе проводится оценка каждой отдельной товарной категории, выявляется, насколько она соответствует определенным ранее ролям и стратегиям, и в полном ли объеме реализуются запланированные тактики. В случае наличия отклонений от намеченного плана действия необходимо выявление причин, их глубокий анализ и корректировка на будущий период. В случае выявления ошибок и несоответствий, допущенных в процессе внедрения согласованного плана действий, необходимо внести изменения при планировании будущего периода, что позволит учесть их в дальнейшей работе при постановке целей и задач, определении ролей, стратегий и тактик по каждой отдельной товарной категории.

Сравнительный анализ моделей

Проведем сравнительный анализ моделей реализации категорийного менеджмента, представленных в данной работе (табл. 2). Сопоставим методику двенадцати этапов внедрения категорийного менеджмента с моделями AC Nielsen и the Partnering Group Inc. на основании сравнительного анализа моделей реализации категорийного менеджмента.

Первый этап, изменение структуры компании, описывается как в модели AC Nielsen, так и the Partnering Group Inc. (элемент «Организационные способности»), однако отдельно в дополнительный этап он не выделен, хотя играет очень важную роль в реализации данного подхода. При отсутствии четко выстроенной структуры компании и определения функционала

реализация любого проекта невозможна. Сотрудники всех отделов, задействованные в данном процессе, должны понимать свой функционал, свою роль и ответственность в компании. Поскольку внедрение категорийного менеджмента — это полное изменение всех бизнес-процессов компании и смена ее структуры, необходимо реструктуризацию компании выделить в отдельный этап, требующий тщательной проработки и качественного внедрения. Также полностью согласимся с мнением the Partnering Group Inc., что весь процесс внедрения и реализации категорийного менеджмента должен проходить под контролем и при содействии топ-менеджмента компании.

Определение миссии, целей, стратегий развития торговой сети также важно выделить в отдельный этап. В описанных ранее методиках нет четкого описания данного этапа, однако, при определении роли, стратегии и тактик категорий за основу берутся именно данные параметры. Кроме того, это важнейшие ориентиры для деятельности сотрудников всех отделов компании, в том числе для категорийных менеджеров.

Четвертый этап, оценка категорий, соответствует видению The Partnering Group Inc. (3 этап: «Оценка категории»). После того, как компания провела реструктуризацию, определила миссию, цели, стратегию развития торговой сети, а также выделила категории, логичным является проведение всестороннего анализа данных категорий и выявление сильных и слабых сторон торговой сети, подведение итогов о существующих тенденциях, имеющихся предпочтениях покупателей и текущей ситуации в торговой сети. Данный этап автором данной статьи дополнительно детализируется с целью повышения качества проводимого анализа, учета всех необходимых элементов и ожидаемых вследствие него результатов.

Пятый этап, определение подкатегорий, групп и подгрупп, выделяется как

Таблица 2. Сравнительный анализ моделей реализации категорийного менеджмента

Table 2. Comparative analysis of implementation models for category management

Этапы реализации категорийного менеджмента				
Методика AC Nielsen	Методика The Partnering Group Inc.	Методика Комитета по управлению спросом (ECR)	Методика Овчинникова А. В., Норина А. А.	Методика 12 этапов внедрения категорийного менеджмента
1. Обзор категории	1. Определение категорий	1. Определение категорий	1. Определение категорий: 1.1. Определение категорий «Верхнего уровня», 1.2. Структурирование категории, 1.3. Математическая оптимизация структуры категории	1. Изменение структуры компании
2. Определение целевого покупателя	2. Роль категории	2. Роль категории	2. Роль категории.	2. Определение миссии, целей, стратегии развития компании.
3. Планирование продаж	3. Оценка категории	3. Оценка категории	3. Оценка категории	3. Определение категорий
4. Внедрение стратегии	4. Целевые показатели категории	4. Целевые показатели категории	4. Целевые показатели категории	4. Оценка категорий: 4.1. Количественная оценка, 4.2. Качественная оценка, 4.3. Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками, 4.4. Уточнение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей данной компании (активные, пассивные, потенциальные покупатели), 4.5. Формирование дерева принятия решения
5. Оценка результатов	5. Стратегия категории	5. Стратегия категории	5. Стратегия категории	5. Определение подкатегорий, групп и подгрупп
	6. Тактики категории	6. Тактики категории	6. Тактики категории	6. Определение ролей категорий
	7. Реализация проекта	7. Реализация проекта	7. Реализация проекта	7. Определение стратегий категорий
	8. Обзор категории	8. Обзор категории	8. Обзор категории	8. Определение целевых показателей
				9. Определение тактик категорий
				10. Формирование тактограммы
				11. Реализация плана и поставленных целей: 11.1. Закуп товара, 11.2. Ассортимент, 11.3. Ценообразование, 11.4. Мерчендайзинг, 11.5. Маркетинговые активности
				12. Оценка категории

Источник: таблица составлена автором.

дополнительный, новый этап. В работах The Partnering Group Inc. и AC Nielsen предполагается, что определение подкатегорий, групп и подгрупп осуществляется в период определения категорий. Однако, следует отметить, что качественная проработка и детализация категорий возможна только после проведения глубокого анализа и формирования дерева принятия решения покупателя, основанная на понимании особенностей рынка и характеристик целевого покупателя торговой сети.

Десятый этап, формирование тактограммы, выделяется как дополнительный, новый этап. The Partnering Group Inc. и AC Nielsen о данном инструменте реализации категорийного менеджмента в своих работах не упоминают, однако, он является крайне удобным и важным инструментом, позволяющим упростить работу категорийного менеджера и систематизировать все плановые роли, стратегии и тактики в рамках одной таблицы.

Одиннадцатый этап соответствует видению The Partnering Group Inc. (7 этап: «Реализация проекта») и AC Nielsen (4 этап: «Внедрение стратегии»), то есть реализации запланированных на всех предыдущих этапах мероприятий. Считаем целесообразным детализировать данный этап для качественного внедрения запланированных мероприятий. Если на данном этапе тактические мероприятия будут реализованы не верно, не в полном объеме, либо не будут реализованы вообще, работа, проделанная на всех предыдущих этапах и вложенные средства в процесс внедрения категорийного менеджмента будет безрезультатной. Поэтому на всех подэтапах категорийный менеджер должен разработать систему информирования сотрудников и контроля выполнения ими запланированных мероприятий.

Третий, шестой, седьмой, восьмой, девятый и двенадцатый этапы соответствуют видению the Partnering Group Inc. и AC Nielsen.

Заключение

Предложенная методика двенадцати этапов внедрения категорийного менеджмента детализирует существующие модели реализации категорийного менеджмента, добавляет новый инструмент, формирование тактограммы, а также меняет последовательность этапов, что позволяет более качественно реализовать категорийный менеджмент в торговой сети. Кроме того, важно понимать, что первый, третий, четвертый и пятый этапы реализуются один раз при внедрении категорийного менеджмента в торговой сети. Второй, шестой, седьмой, восьмой, девятый, десятый и двенадцатый этапы реализуются ежегодно при планировании деятельности торговой сети на следующий календарный год. По факту четвертый и двенадцатый этапы при последующей реализации категорийного менеджмента объединяются. Одиннадцатый этап, реализация проекта, — это ежедневная работа категорийного менеджера и сотрудников всей торговой сети. Кроме того, категорийный менеджер должен регулярно проводить анализ и оценку категорий. В случае отклонения от плановых показателей по объективным причинам восьмой, девятый и десятый этапы могут повторяться и в течение года.

Широкое распространение и постоянно растущая популярность категорийного менеджмента является тенденцией современной розницы [2]. В основе данного подхода лежит классификация товаров на категории, состав и структура которых определяется восприятием покупателей и деревом принятия решений. Управляя категориями, проще анализировать, какие потребности и целевые сегменты требуют доработки. Совместное сотрудничество торговой сети и производителей позволяет использовать имеющиеся ресурсы и совместно объединить усилия в поиске новых путей развития, повышения покупательской ценности товаров и увеличения прибыли как торговой сети в рамках категории, так и производителей.

Поэтому систематизация работы и поэтапная качественная реализация данного подхода позволяет торговой сети развиваться, прежде всего, за счет эффективного использования ресурсов как самой торговой сети, так и производителей, а также привлекать покупателей за счет создания дополнительной покупательской ценности товаров.

Список литературы

1. Бойко В. Н. Увеличение прибыльности ассортимента: работа с терапевтическими категориями // Новая аптека. 2013. № 1. С. 41–47.
2. Буянова Е., Давыдов Н., Кельбах Л. и др. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. М.: Комитет по управлению спросом, Копирайт ECR-Rus, 2007–2008.
3. Иванов А. Г., Юлдашева О. У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: Монография. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФБ 2004. — 139с.
4. Ильенкова К. М. Суть и основные элементы категорийного менеджмента // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 2 (74). С. 62–80.
5. Ильенкова К. М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 3. С. 124–145.
6. Ильенкова К. М. Методика оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2019. № 4.
7. Овчинникова А. В., Матвеев В. В., Норина А. А. Математическая модель расчета оптимального количества ассортиментных единиц товарной категории // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2017. Т. 11. № 3. С. 135–143.
8. Овчинникова А. В., Норина А. А. Структурирование товарной категории // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2016. Т. 26. № 5. С. 44–49.
9. Райзенберг Б. А., Лазовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2011.
10. Сергиенко О. Категорийный менеджмент: практические уроки. URL: <http://www.apteka.ua/article/99349>
11. Arkader. R and Ferreira C. F. Category Management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry // Journal of Purchasing & Supply Management. 2004. No. 10. Pp. 41–51.
12. ECR Europe Europe ECR Category Management Best Practices Report. Brussels, Belgium, ECR Europe, 1997. 143 p.
13. Harris B. Best Practices Operating Comitee, Category management Report — Enhancing consumer value in the grocery industry. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR The United States of America, 1995.
14. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland. Helsinki, Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010. 110 p.
15. Lange F. & Wahlung R. Category Management — Naer konsumenten aer manager. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshoegskolan i Stockholm, 2001.
16. Nielsen AC. Category management: Positioning your Organization to Win. Chicago. IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.

References

1. Bojko V. N. *Uvelichenie pribyl'nosti assortimenta: rabota s terapevticheskimi kategoriyami* [Increasing the profitability of the range: working with therapeutic categories]. Novaya apteka, 2013, no. 1, pp. 41–47.
2. Buyanova E., Davydov N., Kel'bah L. and other. *Kategorijnyj menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii* [Category management. Theory and practice in Russia]. Moskva, Komitet po upravleniyu sprosom, Kopirajt ECR-Rus, 2007–2008.
3. Ivanov A. G., Yuldasheva O. U. *Marketing vzaimootnoshenij i upravlenie potencialom pokupatelya na rynkah B2B* [Relationship marketing and customer potential management in B2B markets]: Monografiya. — SPb.: Izd-vo SPbGUEFb 2004. — P. 139.
4. Il'enkova K. M. Sut' i osnovnye elementy kategorijnogo menedzhmenta [The essence and main elements of category management]. Sovremennaya konkurenciya, 2019, vol. 13, no 2 (74), pp. 62–80.
5. Il'enkova K. M. *Vnedrenie kategorijnogo menedzhmenta v tradicionnoj roznice* [Introduction of category management in traditional retail]. Vestnik Moskovskogo Universiteta, Seriya 6. Ekonomika, 2018, no 3, pp. 124–145.
6. Il'enkova K. M. Metodika ocenki effektivnosti vzaimodejstviya kompanii s postavshchikami na osnove marketinga vzaimootnoshenij [Methodology for assessing the effectiveness of the company's interaction with suppliers on the basis of relationship marketing] // Vestnik Permskogo universiteta. Ser. «Ekonomika». 2019. № 4.
7. Ovchinnikova A. V., Matveev V. V., Norina A. A. *Matematicheskaya model' rascheta optimal'nogo kolichestva assortimentnyh edinic tovarnoj kategorii* [Mathematical model for calculating the optimal number of assortment units of the product category], Vestnik YUUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment», 2017, vol. 11, no. 3, pp. 135–143.
8. Ovchinnikova A. V., Norina A. A. *Strukturirovanie tovarnoj kategorii* [Product category structuring]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i pravo», 2016, vol. 26, no 5, pp. 44–49.
9. Rajzenberg B. A., Lazovskij L. Sh., Starodubceva E. B. *Sovremennyy ekonomicheskij slovar'* [Modern economic dictionary], Moscow, Infra-M, 2011.
10. Sergienko O. *Kategorijnyj menedzhment: prakticheskie uroki* [Category management: practical lessons]. Available at: <http://www.apteka.ua/article/99349>
11. Arkader R. and Ferreira C. F. Category Management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry. Journal of Purchasing & Supply Management, 2004, no. 10, pp. 41–51.

12. ECR Europe. Europe ECR Category Management Best Practices Report. Brussels, Belgium, ECR Europe, 1997. 143 p.
13. Harris B. Best Practices Operating Committee, Category management Report — Enhancing consumer value in the grocery industry. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR The United States of America, 1995.
14. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland. Helsinki, Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010. 110 p.
15. Lange F. & Wahlung R. Category Management — Naer konsumenten aer manager. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshoegskolan i Stockholm, 2001.
16. Nielsen AC. Category management: Positioning your Organization to Win. Chicago. IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10406

Ilyenkova K., Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, Russia, Ekaterinburg, Category management and Marketing Department, Ltd Zooland, Ekaterinburg, Russia, reiz@inbox.ru, JEL Classification: M00, M31, L81.

Category management: new view on its implementation in Russian realities

Category management is a breakthrough in retail practice. There are two main category management methods underlying all the existing category management methods. They are described and there is considered the method of the Russian scientists developed according to the main methods. Also by ECR from category management is developed new approach of the retail and manufacturer relationships — Category Captainship. The describing, analysis, characterizing of the category management methods and also experience of the category management implementation in the Russian regional retail helps to develop new category management method with changing some of the stages sequence, specification and addition of four new stages. All the stages of the new method are described and compared with the main methods.

Keywords: Category Management, Category manager, wholesale and retail trade, trading network, Retailer, customer needs, the retail chain--

About authors: K. Ilyenkova, *Postgraduate*

For citation: Ilyenkova K. Category management: new view on its implementation in Russian realities. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 76–92 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10407

Баженов Ю. В., администратор Измайловского районного суда г. Москвы, Управление Судебного департамента, г. Москва, bazhenov Yuriy@mail.ru, JEL D21

Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия: значимость информационных факторов в условиях турбулентности окружающей среды

Выполнен анализ классификационных признаков, служащих основой для существующих классификаций методических подходов к оценке управления конкурентоспособностью предприятия. Дополнена классификация методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия дифференциацией подходов по классификационному признаку «состав учитываемых для оценки показателей» (экзогенных, эндогенных, интегративных, информационных). Проанализированы методические подходы к оценке управления конкурентоспособностью предприятия в рамках предложенной классификации. Обоснована необходимость совершенствования обозначенных подходов для формирования устойчивого организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью. Предложен информационно-динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятия, обеспечивающий установление взаимосвязи между поступлением всесторонней, релевантной, систематизированной информации, величиной экономического потенциала и способностью менеджмента предприятия выполнять регулятивные функции на основе поступающей информации и выявляющий те направления трансформации поля, которые приводят к появлению новых системных свойств, способных обеспечить требуемый уровень конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: методический подход, классификация, классификационный признак, управление конкурентоспособностью, информационно-динамический подход, экономический потенциал, информационные факторы

Введение

Управление конкурентоспособностью субъекта рыночной деятельности, ее перманентное повышение — одна из главных задач, стоящих перед менеджментом предприятия. Решение обозначенной задачи предусматривает формирование соответствующего современным условиям хозяйствования представления об оценке его конкурентоспособности [1].

На современном этапе развития как отечественной, так и зарубежной наукой не разработан универсальный общепринятый метод оценки конкурентоспособности субъекта

рыночной деятельности, что обусловлено сложностью выявления и оценки влияния разнообразных факторов внешней и внутренней среды предприятия. Ученые выделяют группы факторов конкурентоспособности, подлежащие формализации, оставляя без внимания другие группы факторов, сложнее подлежащие формализации либо неформализуемые вовсе. Все вышеуказанное обусловило существование различных методических подходов к оценке конкурентоспособности субъекта рыночной деятельности, классификация которых также является объектом исследования ученых, которые следует рассмотреть подробнее.

Цель исследования: обосновать и предложить методический подход к оценке управления конкурентоспособностью предприятия в условиях турбулентной рыночной среды.

Задачи:

- выполнить анализ методических подходов к оценке управления конкурентоспособностью предприятия;
- классифицировать методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия и обосновать необходимость их совершенствования для формирования устойчивого организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью;
- предложить методический подход к оценке управления конкурентоспособностью предприятия.

Конкурентоспособность предприятия — это оцененная в данный момент времени реальная и потенциальная способность предприятия без нарушения действующего законодательства и в соответствии с принятой бизнес-этикой эффективнее конкурентов адаптироваться к условиям динамично развивающейся внешней среды по различным направлениям деятельности предприятия, интегрироваться в единое пространство участников рыночных отношений, реализовывать свой совокупный потенциал [2].

1. Анализ классификационных признаков существующих классификаций методических подходов к оценке управления конкурентоспособностью предприятия

В процессе исследования автором выявлено, что одной из наиболее полных классификаций методических подходов к оценке конкурентоспособности экономических субъектов рыночной деятельности является классификация, выделяющая в качестве классификационных признаков следующие: а) форму осуществления оценки

уровня конкурентоспособности и представления ее результатов; б) сущность методического подхода; в) используемые методы формализации и обработки данных, а также определения результата конкурентоспособности. [3, с. 399]. Рассмотрев подробно группы методов оценки конкурентоспособности, классифицированные по трем указанным признакам, и оценив достоинства и недостатки каждого метода, ученые сделали вывод о том, что в большинстве методов экзогенные (внешние) факторы не учитываются или учитываются в недостаточной степени [3, с. 404]. Также указанные авторы отмечают, что предложенная классификация может быть использована при совершенствовании имеющихся и разработке новых методических подходов к оценке конкурентоспособности экономических субъектов. Новые подходы к оценке конкурентоспособности субъекта рыночной деятельности должны, по мнению авторов, учитывать влияние на конкурентоспособность экономического субъекта динамично развивающейся внешней среды.

Следующая группа ученых, выявляя экономическую сущность конкурентоспособности предприятия, подчеркивает, что конкурентоспособность предприятий выступает инструментом адаптации хозяйствующего субъекта к изменяющимся факторам внешней среды, позволяющим эффективно использовать имеющиеся и вовлекаемые ресурсы, формировать предпосылки устойчивого роста предприятий и обеспечивать им конкурентные позиции на отраслевом рынке [4]. Авторы выделяют четыре основные группы методических подходов к оценке конкурентоспособности субъекта рыночной деятельности: а) подходы, основанные на расчете сводного (интегрального) показателя; б) подходы, основанные на расчете частных (единичных) показателей; в) экспертные подходы; г) матричные подходы. На основе проведенного анализа различных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий ученые сделали

основной вывод о том, что все рассмотренные подходы сужают область оценки факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятий, и не учитывают их маркетинговую ориентацию на остальных участников рыночного пространства. Кроме того, по мнению авторов, рассмотренные подходы не делают акцент на ключевые региональные или отраслевые факторы, а каждый подход имеет ограничения по учету тех или иных факторов конкурентоспособности. Сформулированный авторами подход к оценке конкурентоспособности предприятий выделяет внутренние и внешние факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий применительно к той отрасли, в которой действует субъект хозяйствования. Внутренние факторы — совокупность параметров, оказывающих регулирующее воздействие на деятельность субъекта, функционирующего в экономических, трудовых, организационных и коммуникационных взаимоотношениях. Внешние факторы — набор не поддающихся влиянию условий и сил, требующих систематического адаптационно-коммуникационного приспособления к ним всех участников рыночного пространства [4]. Каждая группа факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий, в свою очередь, делится на «жесткие», напрямую определяющие эффективность предприятия в замкнутом контакте с элементами маркетинговой среды, и «мягкие», обеспечивающие возможность своевременной адаптации предприятия к условиям внешней среды. Указанные факторы, сгруппированные в следующие подсистемы: подсистема показателей итоговых результатов (экономических, технических, финансовых); подсистема показателей менеджмента предприятий; подсистема показателей инвестиционно-инновационных факторов и подсистема региональных показателей объединены в интегральный показатель [4].

В зависимости от состава учитываемых для оценки показателей (экзогенных, эндо-

генных, интегративных) и, опираясь на обозначенный динамический подход к пониманию сущности и экономической природы конкуренции [5] (представляющий конкуренцию как процесс развития рынка, обусловленный его динамическим неравновесием, формой проявления которого является перманентное открытие предпринимателями информации о рыночных возможностях) автор выделил три основные группы методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия: а) подходы, основанные на расчете экзогенных (внешних) показателей; б) подходы, основанные на расчете эндогенных (внутренних) показателей; в) подходы, основанные на расчете интегративных (внешних и внутренних) показателей.

2. Классификация методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия

Идентификация методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия позволила их классифицировать по признаку состава учитываемых для оценки показателей (таблица 1).

2.1. Рассмотрим подробнее группу методических подходов, основанную на расчете экзогенных (внешних) показателей.

Такие ученые, как Б. Д. Хендерсен, П. В. Масленников, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Л. Азоев и др. при оценке конкурентоспособности фокусируют внимание на анализе состояния конкуренции в отрасли и/или конкурентной позиции предприятия на рынке, что ограничивает круг исследуемых факторов конкурентоспособности лишь внешними (экзогенными) факторами. Сила влияния последних выражается, по мнению ученых, такими показателями конкурентоспособности, как относительная доля рынка, темп роста рынка в матрице БКГ [6, с. 7–8], позиция рыночного агента

Таблица 1. Классификация методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий
Table 1. Classification of methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises

Подход (автор)	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий	Отличительные особенности или ограничения использования
1. ПОДХОДЫ, ОСНОВАННЫЕ НА РАСЧЕТЕ ЭКЗОГЕННЫХ (ВНЕШНИХ) ПОКАЗАТЕЛЕЙ			
матрица БКГ	служит для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке	• относительная доля рынка; • темп роста рынка	• сложность получения достоверной информации об объемах продаж конкурентов
матрица GE / McKinsey	используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц	• привлекательность рынка; • конкурентоспособность анализируемого хозяйствующего субъекта	• отсутствует возможность количественно измерить отдельные показатели, такие как барьер вхождения в рынок, возможность привлечения заемных средств и др.
матрица эластичности конкурентной реакции (Ж.-Ж. Ламбен)	используется для прогнозирования реакции основных конкурентов на конкурентные действия компании	• эластичность конкурентной реакции в ответ на действия предприятия	• все оценки реакций конкурентов вероятностны
метод оценки конкурентоспособности предприятия (Г. Л. Азоев)	оценки конкурентоспособности субъекта хозяйственной деятельности на основе учета его рыночной доли	• доля предприятия на рынке; • уровень монополизации рынка; • концентрация производства	• рассматривается конкурентоспособность предприятия только в зависимости от структуры рынка и интенсивности конкуренции на нем; • не учитывается внутренний потенциал предприятия
матрица консультационной фирмы «А. Нильсен»	создана в целях коммерческой оценки товара и его перспектив на рынке	• вероятный рынок нового товара; • конкурентоспособность товара на анализируемом рынке; • реальные возможности сбыта товара; • производственные проблемы, связанные с обеспечением выпуска качественного товара	• оценка по критериям может быть дана весьма приблизительно или выражена в баллах с применением весов критериев
матрица (модель) базовых стратегий М. Портера	модель рыночного анализа стратегических возможностей компании, показывает зависимость прибыли от доли рынка и стратегии маркетинга	• угроза появления новых конкурентов; • рыночная власть потребителей; • рыночная власть поставщиков; • угроза появления товаров-субститутов; • соперничество между действующими в отрасли агентами	• оценка пяти конкурентных сил носит приближенный характер; • оценивается состояние конкуренции, а не конкурентоспособность
матрица Shell (матрица направленной политики)	анализ развития текущей отраслевой ситуации	• перспективы отрасли; • конкурентоспособность бизнеса	• определяемые стратегии следует рассматривать с осторожностью, т. к. модель является описательно-инструктивной
метод составления карты стратегических групп	позволяет сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов	• доля каждой группы в объеме продаж отрасли	• основан на субъективных оценках экспертами критериев дифференциации стратегических групп

Продолжение таблицы 1

Подход (автор)	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий	Отличительные особенности или ограничения использования
бенчмаркинг конкурентоспособности	исследование бизнес-процессов конкурентов	любая возможная информация о конкурентах	разноплановость собираемой информации
индексные методы (коэффициент Линда, индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, индекс Розенблюта, коэффициент энтропии)	количественные определения конкурентных позиций	отраслевые и межотраслевые сопоставления относительной доли рынка одноименных товаров (услуг), сконцентрированной в руках доминирующих конкурентов	предназначены для стран, имеющих развитую рыночную экономику
2. ПОДХОДЫ, ОСНОВАННЫЕ НА РАСЧЕТЕ ЭНДОГЕННЫХ (ВНУТРЕННИХ) ПОКАЗАТЕЛЕЙ			
метод оценки конкурентоспособности предприятия (Н. К. Моисеева)	связывает показатели конкурентоспособности товара и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью оценки конкурентоспособности предприятия	- конкурентоспособность товара; - рентабельность; - ликвидность; - устойчивость; - платежеспособность; - объем продаж	трудность получения достоверной информации о финансово-хозяйственной деятельности конкурента
метод оценки конкурентоспособности субъекта хозяйственной деятельности (Л. В. Целикова)	интегрирует показатели комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности с оценкой конкурентоспособности товара в оценку конкурентоспособности предприятия и адаптирует полученные результаты в матрицу Ансоффа	- ликвидность и платежеспособность; - рыночная устойчивость; - рентабельность результатов финансово-хозяйственной деятельности; - уровень использования организационно-управленческого персонала; - коммерческая активность; - конкурентоспособность товара; - качество торгового обслуживания; - имидж системы	- отсутствуют сведения об отдельных показателях и методиках их расчета; - не обозначена процедура интеграции уровня конкурентоспособности в матрицу Ансоффа; - выводы о конкурентоспособности предприятий являются условными
метод построения многоугольника конкурентоспособности	графический способ оценки характеристик продукта/предприятия относительно его аналогов или других игроков на рынке	- ассортимент продукции и ее стоимость; - эффективность и результат; - внешний вид продукта; - срок хранения; - дистрибуция; - уровень рекламной активности; - уникальность торгового предложения; - уровень знания бренда целевыми аудиториями; - степень лояльности к марке	сложность сбора информации о конкурентах для сравнительного анализа

Продолжение таблицы 1

Подход (автор)	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий	Отличительные особенности или ограничения использования
метод оценки конкурентоспособности предприятия В. А. Мошнова	представляет конкурентоспособность предприятия в виде пирамиды, основанием которой будет являться многоугольник конкурентоспособности	• конкурентоспособность изделия; • финансовое состояние предприятия; • эффективность маркетинговой деятельности; • рентабельность продаж; • имидж (марочный капитал) предприятия; • эффективность менеджмента	• отсутствие показателей конкурентоспособности предприятия о достаточности информации, поступающей из внешней среды
матрица Хинтерхубера	оценивается стратегическое ядро фирмы, в состав которого включают: 1. производства, на которые приходится наибольшая часть оборота фирмы. 2. производства, с которыми фирма связывает свое будущее. 3. производства, определяющие имидж фирмы	• показатели динамики производства по каждому направлению	• помогает консолидировать усилия на развитии стратегического ядра фирмы, но не указывает возможные направления развития
GAP-анализ	выявление действий для ликвидации разрыва между желаемой и прогнозируемой деятельностью	• прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями	• больше напоминает диагностический аудит
LOTS-анализ	содержит анализ проблем касающихся существующего положения организации	• анализ стратегии, долгосрочных целей и планов развития; • организация менеджмента; • анализ финансовой отчетности; • анализ кадрового потенциала	• описательное представление результатов
методы оценки конкурентоспособности предприятия, сводящие ее к качеству / конкурентоспособности их товаров (услуг)	рассматривают производимую продукцию (услуги) выражением конкурентоспособности предприятия	• качество товаров (услуг); • нормативные параметры; • потребительские свойства; • цена товара	• оценка конкурентоспособности предприятия строится на базе одного показателя товара (услуги)
комплексно-комбинированный метод (В. М. Мишин, Д. А. Егоров)	рационально сочетает комбинированный, комплексный, дифференциальный методы оценки конкурентоспособности корпорации и дает возможность определять конкурентоспособность как на текущий, так и перспективный периоды	• организационно-техническое совершенство производства и управления предприятием; • финансовое состояние предприятия; • образ (имидж) предприятия; • конкурентоспособность товара; • товарно-бытовые возможности предприятия	• не учитываются экзогенные показатели

Продолжение таблицы 1

Подход (автор)	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий	Отличительные особенности или ограничения использования
метод оценки конкурентоспособности субъекта хозяйственной деятельности (И. А. Максимов, М. Г. Миронов)	основан на теории эффективной конкуренции, согласно которой более конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами	• экономичность производственных затрат; • рациональность эксплуатации основных фондов; • независимость предприятия от внешних источников финансирования; • способность предприятия расплачиваться по своим долгам; • конкурентоспособность товара	• основан на расчете показателей внутренней среды предприятия
3. ПОДХОДЫ, ОСНОВАННЫЕ НА РАСЧЕТЕ ИНТЕГРАТИВНЫХ (ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ) ПОКАЗАТЕЛЕЙ			
SWOT-анализ	дает структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение в виде представления сильных, слабых сторон организации, возможностей и угроз окружающей среды	• микросреда (потребители, конкуренты, поставщики, посредники, государственные и муниципальные организации); • макросреда фирмы (правовые, политические, социальные, экономические и др. факторы), внутренняя среда организации	• эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако, он не может заменить оценку конкурентоспособности товара и предприятия
PIMS-модель	базы данных о функционировании предприятий	• рыночная ситуация: капиталоемкость; затраты на продукцию; производительность труда; • конкурентная ситуация: доля рынка; качество продукта; стабильный темп роста; • использование бюджета для развития компании: расходы на рекламу; расходы на новый товар; возможности роста	• рыночные условия функционирования отечественных предприятий сильно отличаются от условий развитых стран
модель управления конкурентоспособность предприятия Х. А. Фасхиева и Е. В. Поповой	определяется с помощью универсального метода оценки технических и социально-экономических объектов	• конкурентоспособность товара; • конкурентный потенциал предприятия	• высокая степень зависимости результатов оценки от точности определения коэффициента предпочтений в условиях отсутствия общепринятой методики ее определения
метод оценки конкурентоспособности предприятия (В. П. Ефферин, В. В. Мотин)	сводный показатель конкурентоспособности определяется аддитивным или мультипликативным методом на основе полученных результатов относительных показателей, с учетом их весомости	• объем продаж; • доля рынка; • прибыль; • рентабельность производства; • численность персонала	• не включены показатели, оценивающие маркетинговую составляющую

Окончание таблицы 1

Подход (автор)	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий	Отличительные особенности или ограничения использования
4. ИНФОРМАЦИОННО-ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД			
разработано автором	интегрирует экономический, управленческий (в том числе мотивационный, коммуникационный, инновационный) и информационный ресурсы в маркетинговом коммуникационном поле субъекта и выявляет те направления его трансформации, которые приводят к появлению новых системных свойств, способных обеспечить требуемый уровень конкурентоспособности предприятия	• показатель экономического потенциала предприятия; • показатель реагирующей способности предприятия; • показатель информационной достаточности предприятия	

в конкуренции, привлекательность отрасли в матрице GE / Мак-Кинзи [7, с. 46–57], угроза появления новых конкурентов, рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления товаров-субститутов, соперничество между действующими в отрасли агентами в модели конкурентных сил М. Портера [8, с. 51–55;], вероятный рынок нового товара, конкурентоспособность товара на анализируемом рынке, реальные возможности сбыта товара в матрице «А. Нильсен» [9, с. 114–117], анализ поведения конкурентов в ответ на действия предприятия в модели Ж.-Ж. Ламбена [10, с. 385] перспективы отрасли, отраслевые и межотраслевые сопоставления относительной доли рынка одноименных товаров в матрице Shell и в методе составления карты стратегических групп [11, с. 73–81; 179, с. 66], уровень монополизации рынка, концентрация производства, барьеры входа-выхода в методах, предложенных Г.Л. Азоевым [12, с. 109–113]. Такой метод, как бенчмаркинг конкурентоспособности, не предполагает использование количественных показателей, а построен на маркетинговом исследовании успехов конкурен-

тов на обозначенном рынке и содержит рекомендации по внедрению успешного опыта менеджментом предприятия [13].

Индексные методы (коэффициент Линда, индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, индекс Розенблюта, коэффициент энтропии) отражают конкурентоспособность предприятия лишь косвенно, позволяя оценить состояние и перспективы конкуренции на отраслевом рынке [14]. Эти методы достаточно подробно проанализированы в литературе по маркетингу и стратегическому менеджменту [15; 7; 16; 17; 18; 19; 20].

2.2.

При рассмотрении методических подходов ученых, опирающихся при оценке конкурентоспособности предприятия на внутренние (эндогенные) факторы, выяснилось, что их внимание фокусируется на оценке способности предприятия конкурировать на отраслевом рынке, то есть противостоять вызовам внешней среды, опираясь на собственные ресурсы, которые и подлежат оценке. Такой точки зрения придерживаются Н.К. Моисеева [21, с. 198], Л.В. Целикова [22, с. 47–55], Е.П. Голубков [23, с. 286],

В. А. Мошнов [24], Х. Х. Хинтенхубер [25, с. 291]. Также среди методических подходов ученых, опирающихся при оценке конкурентоспособности предприятия на внутренние (эндогенные) факторы, отмечена довольно большая группа в составе С. Г. Светунькова [26], Ш. Ш. Магомедова [27], В. В. Кислицыной [28], Е. Т. Гребнева, Д. Т. Новикова, А. Н. Захарова [29], А. А. Воронова [30, с. 27–29], сводящих оценку конкурентоспособности предприятия к оценке конкурентоспособности его товаров или услуг.

По мнению Н. К. Моисеевой, показатель конкурентоспособности производителя должен включать в себя два элемента: критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности производства. Первый — показатель конкурентоспособности товара (lr), а применительно к диверсифицированной фирме или к отрасли — конкурентоспособность товарной массы. Он определяется отношением суммы потребительных стоимостей всех товаров производителя к стоимости потребления этих товаров.

Эффективность производственной деятельности конкурентов может быть охарактеризована с помощью второго критерия ($lэ$), являющегося отношением показателей эффективности у рассматриваемого производителя и у соперника. Этот критерий также зависит от времени.

Общий показатель уровня конкурентоспособности производителя в общем виде определяется по следующей формуле:

$$Kл = lr \times lэ, \quad (1)$$

где $Kл$ — общий показатель конкурентоспособности производителя;

lr — индекс конкурентоспособности по товарной массе;

$lэ$ — индекс относительной эффективности (для его определения могут использоваться различные показатели (показатели рентабельности, ликвидности, устойчивости, платежеспособности, объема продаж).

Показатель $Kл$ является интегральной численной характеристикой конкурентоспособности производителя. Если $Kл < 1$, то рассматриваемая фирма уступает другой компании по конкурентоспособности, если $Kл > 1$, то превосходит; при равной конкурентоспособности $Kл = 1$ [21, с. 228].

Методика Н. К. Моисеевой представляет собой попытку связать показатели конкурентоспособности товара и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью оценки конкурентоспособности предприятия. Недостатком является трудность получения достоверной информации о финансово-хозяйственной деятельности конкурента.

В методике оценки конкурентоспособности предприятия Л. В. Целиковой была принята попытка интегрировать показатель конкурентоспособности товара в укрупненный показатель эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности, включающий в себя такие показатели, как коммерческая активность, конкурентоспособность товара, качество торгового обслуживания, имидж системы. Автором, наряду с показателями комплексного анализа финансово-экономической деятельности (ликвидность и платежеспособность, рыночная устойчивость; рентабельность результатов финансово-хозяйственной деятельности; уровень использования организационно-управленческого персонала), оценивается более широкий круг показателей, что дает в целом подробное представление об эффективности тех или иных систем предприятия и позволяет наметить пути повышения конкурентоспособности, а также выразить намеченные цели количественными показателями.

Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия рассчитывается по формуле:

$$P_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2}, \quad (2)$$

где P_{ij} — интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемого предприятия и других j -х конкурентов;

A_1^2, A_2^2, A_{ij}^2 — единичные показатели оценки конкурентоспособности рассматриваемого предприятия и других анализируемых j -х конкурентов.

Уровень конкурентоспособности корпорации определяется из соотношения рассчитанного интегрального показателя для рассматриваемого предприятия и предприятия, принятого за эталон. Посредством использования шкалы Ансоффа определяется уровень конкурентоспособности предприятия [22]. Основным недостатком методического подхода Л.В. Целиковой заключается в том, что в его рамках не дана характеристика процедуры интеграции уровня конкурентоспособности корпорации в матрицу Ансоффа, что существенно снижает объективность результатов оценки.

Метод построения многоугольника конкурентоспособности (пирамиды) представлен вариативными наборами различных показателей для оценки, применяемыми разными авторами, что дает им возможность адаптировать методику в соответствии со спецификой отрасли, целями оценки и значимостью различных сторон деятельности для предприятия. Так, в представлении Е.П. Голубкова менеджмент предприятия при оценке конкурентоспособности должен быть ориентирован показатели ассортимента продукции и ее стоимости, внешний вид продукта, срок хранения, дистрибуция, уровень рекламной активности, уникальность торгового предложения, уровень знания бренда целевыми аудиториями, степень лояльности к марке, которые в своей совокупности отражают эффективность товарной политики, маркетинговой и сбытовой деятельности [23, с. 286].

В. А. Мошнов предлагает сгруппировать внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции хозяйствующего субъекта, в шесть наиболее значимых показателей: конкурентоспособность изделия, финансовое состояние предприятия, эффективность маркетинговой деятельности, рентабельность продаж, имидж

(марочный капитал) предприятия, эффективность менеджмента [24]. Получив в результате оценки количественные характеристики данных показателей, В.А. Мошнов предлагает представить конкурентоспособность предприятия в виде пирамиды, основанием которой будет являться многоугольник конкурентоспособности, значение векторов которого представлено рассчитанными показателями конкурентоспособности, а высота пирамиды определяется размером доли рынка предприятия. Недостатком этого метода отсутствие показателей конкурентоспособности предприятия о достаточности информации, поступающей из внешней среды.

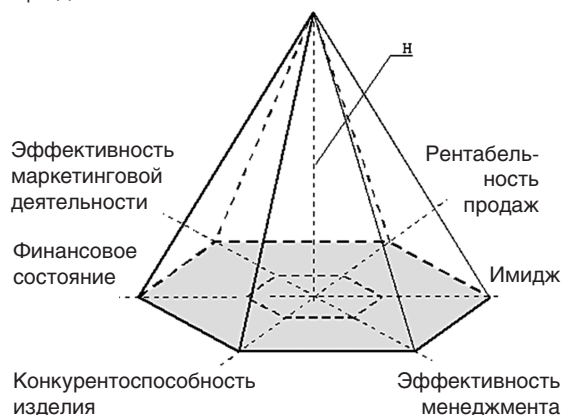


Рис. 1. Графическая интерпретация модели оценки конкурентоспособности промышленного предприятия В. А. Мошнова

Fig. 1. Graphic interpretation of the model for assessing the competitiveness of an V. A. Moshnov's industrial enterprise

Х.Х. Хинтенхубер с целью оценки конкурентоспособности предлагает оценивать стратегическое ядро фирмы, в состав которого ученый включает: производства, на которые приходится наибольшая часть оборота фирмы; производства, с которыми фирма связывает свое будущее; производства, определяющие имидж фирмы (наиболее важные производства) [25, с. 291]. Для этого оцениваются показатели динами-

ки производства по каждому направлению. Далее в матрицу вносятся сформулированные и по возможности несформулированные желания потребителей в отношении каждого из этих продуктов (услуг) и намечается связь между путями повышения конкурентоспособности и цепочкой формирования ценности предприятия. Недостатком данного метода является сложность трансформации результатов анализа в весовые коэффициенты и баллы для оценки конкурентоспособности.

Одним из методов оценки конкурентоспособности предприятия, представляющим по сути диагностический аудит на соответствие предприятия определенным требованиям, является GAP-анализ или анализ разрывов между текущим и желаемым состоянием (например, соответствие предприятия стандарту ISO 9001). В результате проведения GAP-анализа составляется диагностический отчет — детальное изложение по каждому пункту исследования: что в компании соответствует требованию, где и какие есть пробелы и какие нужно предпринять шаги для достижения заданной цели [16]. Недостатки GAP-анализа заключаются, во-первых, в статичности результатов оценки конкурентоспособности, а во-вторых, в сравнении предприятия со своей проекцией в будущее, а не с реальными конкурентами в настоящем времени.

Рассматривая LOTS-анализ, Р. А. Фатхудинов относит его к одному из вспомогательных методов анализа конкурентных преимуществ [31, с. 145–150]. Целью LOST-анализа является определение конкурентной позиции, заняв которую предприятие и его менеджмент смогут выстраивать деловые взаимоотношения, ориентированные на повышение конкурентоспособности за счет адаптации к требованиям потребителей. В рамках характеризуемого метода анализируется настоящее рыночное положение предприятия, его стратегия, долгосрочные и краткосрочные цели развития, кадровый потенциал, организационные аспекты функци-

онирования, программы развития, функции контроля (отчетности). Недостатки LOTS-анализа аналогичны недостаткам GAP-анализа с той разницей, что GAP-анализ ориентирован на соответствие неким стандартам, а LOTS-анализ — на соответствие требованиям потребителей.

Довольно большая группа ученых С. Г. Светульников [26], Ш. Ш. Магомедов [27], В. В. Кислицина [28], Е. Т. Гребнев, Д. Т. Новиков, А. Н. Захаров [29], А. А. Воронов [30, с. 27–29] сводят оценку конкурентоспособности предприятия к оценке конкурентоспособности его товаров (услуг), справедливо полагая, что конкурентоспособность последнего и является прямым выражением успешности менеджмента предприятия и слаженности его бизнес-процессов. В отношении оцениваемых параметров конкурентоспособности товара (услуги) ученые не пришли к единому мнению. Большинство ученых солидарны в том, что конкурентоспособность товара является относительной характеристикой, однако, их взгляды различаются при выборе базы сравнения, от релевантности которой в значительной степени зависит правильность результата оценки конкурентоспособности и принимаемые в дальнейшем решения. Рассмотрим более подробно эти методы оценки конкурентоспособности и определим преимущества и недостатки их использования.

Базой сравнения могут выступать:

1. *Потребность покупателей.* В том случае, когда базой сравнения является потребность покупателей, осуществляется выбор номенклатуры и установление величин параметров потребности покупателей, оцениваемой и конкурирующей продукции, которыми потребитель пользуется при оценке продукции на рынке, а также весомости этих параметров в общем их наборе (консументные показатели) [15, с. 256].

Консументные оценочные показатели имеют особое значение в системе комплексной оценки конкурентоспособности товара. Они обычно подразделяются на групповые

и конкретные показатели. Среди групповых показателей выделяют функциональные, надежность, эргономические и эстетические. Функциональные оценочные показатели включают, например, такие единичные показатели, как совершенство выполнения основной функции, универсальность применения, совершенство выполнения вспомогательных функций. Надежностными оценочными показателями являются безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость. Эргономические оценочные показатели объединяют такие конкретные показатели, как гигиенические, антропометрические, физиологические, психофизиологические, психологические. В группу эстетических оценочных показателей включают такие конкретные показатели, как рациональность формы, художественная ценность, целостность композиции, совершенство и стабильность товарного вида.

Результирующую полезность единицы товара, приобретенной потребителем, можно отразить следующим образом:

$$U = d_1 \times S + d_2 \times J, \quad (3)$$

где S — показатель, характеризующий степень соответствия стоимостных характеристик оцениваемого товара требованиям потребителя;

J — показатель, характеризующий степень соответствия качественных характеристик оцениваемого товара требованиям потребителя;

d_1, d_2 — коэффициенты весомости показателей S и J соответственно.

Недостаток данного метода заключается в том, что, как правило, консументные оценочные показатели не имеют количественного выражения, для придания этим показателям количественных характеристик используются экспертные методы оценки в баллах.

Оригинальную методику оценки конкурентоспособности товара посредством применения консументных показателей предложил С.Г. Светуныхов [32, с. 11]. Всю сово-

купность товаров, предложенных на рынок разными производителями, удовлетворяющих одну и ту же потребность (или совокупность одинаковых потребностей) в различной степени и по разной цене, ученый предложил назвать потребительской товарной линией. Модель потребительской товарной линии в данной методике представлена с помощью комплексного числа [32, с. 260]. Представив оценку потребительских свойств товара Π как мнимую часть комплексного числа, а его цену ζ — как действительную часть, получается:

$$T = \zeta + i\Pi, \quad (4)$$

где i — мнимая единица, которая определяется условием $i^2 = -1$ и удовлетворяет соотношению:

$$i^2 = -1. \quad (5)$$

Легко убедиться в том, что запись (5) позволяет полностью описать свойства товара данной потребительской товарной линии (ценовые и потребительские характеристики) и осуществлять различные модельные эксперименты на этой модели с этими двумя факторами.

Товар, который полностью удовлетворяет имеющиеся потребности, является идеальным. Обозначим потребительские свойства идеального товара через Π_i . Тогда для каждого товара можно определить, насколько он далек от идеала:

$$\Pi_i - \Pi. \quad (6)$$

Чем ближе разность (6) к нулю, тем ближе товар к идеальному, а значит тем большую цену потребитель готов заплатить за него. Очевидно также, что чем дальше товар от идеала, тем меньшими потребительскими свойствами он обладает, тем ниже цена, за которую потребитель готов приобрести данный товар [33, с. 68]. Зная это свойство, можно записать модель потребительской товарной линии так:

$$(\Pi_i - \Pi)^2 + \zeta^2 = K^2 = \text{const}. \quad (7)$$

Или, воспользовавшись полученной моделью и записью (5), можно описать модель поведения потребителя по отношению к товару как комплексное число:

$$K = \zeta + i (\Pi - \Gamma), \quad (8)$$

Таким образом, конкурентоспособность товара (потребительские предпочтения) определяется через модуль комплексного числа всей потребительской товарной линии. Важнейшим недостатком данной методики является приблизительность оценки потребительских свойств идеального и оцениваемого товара, т. к. многие потребительские свойства товаров представляют собой лишь мнение потребителей о наличии таковых в данном товаре (соответствие моде, длительность эксплуатации, эргономичность и др.).

2. *Величина необходимого полезного эффекта.* Когда за базу сравнения принимается величина необходимого потребителю полезного эффекта продукции, а также сумма средств, которые потребитель готов израсходовать на приобретение и потребление продукции, выделяются сам полезный эффект в качестве эталона или сумма средств. Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции.

Полные затраты потребителя определяются по формуле:

$$Z = Z_e + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (9)$$

где Z — полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции;

Z_e — единовременные затраты на приобретение продукции;

C_i — средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы;

T — срок службы;

i — год по порядку.

При этом средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы рассчитываются по формуле:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_{ij}, \quad (10)$$

где C_{ij} — эксплуатационные затраты по j -ой статье;

n — количество статей эксплуатационных затрат.

В том случае, если продукция может быть продана после эксплуатации, полные затраты должны быть уменьшены на величину выручки за нее (соответственно показатель для данной статьи вводится в формулу со знаком минус).

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится по формуле:

$$I_{\text{ЭП}} = \frac{Z}{Z_o}, \quad (11)$$

где $I_{\text{ЭП}}$ — групповой показатель по экономическим параметрам;

Z, Z_o — полные затраты потребителя соответственно по оцениваемой продукции и образцу.

Формулы (9) и (11) не учитывают коэффициента приведения эксплуатационных затрат к расчетному году, так как отношения полных затрат в определенной степени компенсирует влияние коэффициента приведения на величину $I_{\text{ЭП}}$.

В случае необходимости учета коэффициента приведения эксплуатационных затрат формулы (9) и (11) принимают вид:

$$Z = Z_e + \sum_{i=1}^T C_i \times \alpha_i, \quad (12)$$

Соответственно подсчет группового показателя по экономическим параметрам проводится по формуле:

$$I_{\text{ЭП}} = \frac{Z_e + \sum C_i \times \alpha_i}{Z_{oe} + \sum C_{oi} \times \alpha_i}, \quad (13)$$

где $I_{\text{ЭП}}$ — групповой показатель по экономическим параметрам;

$З, З_{ов}$ — единовременные затраты на приобретение соответственно анализируемой продукции и образца;

C_i, C_{oi} — суммарные затраты на эксплуатацию или потребление соответственно анализируемой продукции и образца в i -ом году;

T — срок службы товара;

i — коэффициент приведения эксплуатационных затрат к расчетному году.

Величина срока службы для изделий промышленного назначения принимается равной амортизационному периоду. Для продукции потребительского назначения оценка срока службы должна проводиться на основе сведений о фактических сроках службы аналогических изделий, а также скорости морального старения товаров данного класса [27, с. 154]. Недостатком данного метода является базовое предположение исследователя о рациональности покупательского поведения, в соответствии с которым потребитель заранее оценивает затраты на покупку и эксплуатацию товаров. Такой потребительский выбор, как правило, происходит при покупке товаров длительного пользования, следовательно, этот метод более применим для оценки этой товарной категории.

Е. Т. Гребнев, Д. Т. Новиков, А. Н. Захаров под конкурентоспособностью продукта (КС) понимают сравнительную характеристику потребительских и стоимостных свойств продукта, т. е.

$$КС = \frac{K}{Ц}, \quad (14)$$

где K — общий уровень потребительского эффекта с учетом различных его показателей;

$Ц$ — цена потребления или владения, включающая цену покупки и стоимость эксплуатации и утилизации [29].

Недостаток метода заключается в том, что показатели качества, которыми оценивается уровень потребительского эффекта, выбираются экспертами, следовательно, носят субъективный характер.

3. *Конкурирующий товар, гипотетический образец или группа аналогов.* Если оцениваемая продукция имеет конкурента, то товар-образец моделирует потребность и выступает в качестве материализованных требований, которым должна удовлетворять продукция, подлежащая оценке. Иногда в качестве базы сравнения выступает гипотетический образец, который представляет собой среднее значение параметров группы изделий. Такая процедура используется в том случае, когда информации по конкретному образцу-аналогу недостаточно. Значительно чаще за базу сравнения принимается группа аналогов, отобранных с точки зрения согласования классификационных параметров образца и оцениваемой продукции, из которых выбираются наиболее представительные, а затем прогрессивные изделия, имеющие наилучшую перспективу для дальнейшего расширения объема продаж. Фактически речь идет об анализе потребности, которой может и не существовать, поэтому эта оценка должна рассматриваться как ориентировочная и подлежащая дальнейшему уточнению.

Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения. Сравнение проводится по группам нормативных, технических и экономических параметров. При оценке используются дифференциальный и комплексный методы оценки, суть которых вкратце изложена ниже.

Дифференциальный метод оценки конкурентоспособности, основанный на использовании единичных параметров анализируемой продукции и базы сравнения и их сопоставлении.

Если за базу оценки принимается потребность, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \times 100\%, \quad (15)$$

где q_i — единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i — величина i -го параметра для анализируемой продукции;

P_{i0} — величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

n — количество параметров.

Так как параметры могут оцениваться различными способами, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только два значения — 1 или 0. При этом, если анализируемая продукция соответствует обязательным нормам и стандартам, показатель равен 1; если параметр продукции в нормы и стандарты не укладывается, то показатель равен 0. При оценке по техническим и экономическим параметрам единичный показатель может быть больше или равен единице, если базовые значения параметров установлены нормативно-технической документацией, специальными условиями, заказами, договорами.

Если анализируемая продукция имеет параметр, значение которого превышает потребности покупателя, то указанное повышение не будет оцениваться потребителем как преимущество и единичный показатель по данному параметру не может иметь значения больше 100% и при расчетах должна использоваться минимальная из двух величин — 100% или фактическое значение этого показателя.

Если за базу оценки принимается образец, расчет единичного показателя конкурентоспособности проводится по формулам:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\%, \quad (16)$$

$$q_i^* = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\%, \quad (17)$$

где q_i^* , q_i — единичный показатель конкурентоспособности по i -му техническому параметру.

Из формул (16) и (17) выбирают ту, в которой росту единичного показателя соответствуют повышение конкурентоспособности. Если увеличение единичного показателя приводит к увеличению конкурентоспособности, то применяют формулу 16, соответственно, если к увеличению конкурентоспособности приводит уменьшение показателя, то применяют формулу 17.

Если технические параметры продукции не имеют количественной оценки, для придания этим параметрам количественных характеристик используются экспертные методы оценки в баллах.

Дифференциальный метод позволяет лишь констатировать факт конкурентоспособности анализируемой продукции или наличия у нее недостатков по сравнению с товаром-аналогом. Он, однако, не учитывает влияние на предпочтение потребителя при выборе товара весомости каждого параметра. Для устранения этого недостатка используется комплексный метод оценки конкурентоспособности. Он основывается на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемой продукции и образца [15, с. 256].

Расчет группового показателя по нормативным параметрам производится по формуле:

$$I_{гп} = \prod_{i=1}^n q_{hi}, \quad (18)$$

где $I_{гп}$ — групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам;

q_{hi} — единичный показатель конкурентоспособности по i -му нормативному параметру, рассчитываемый по формуле.

Отличительной особенностью данной формулы является то, что если хотя бы один из единичных показателей равен 0, что означает несоответствие параметра обязательной норме, то групповой показатель также равен 0. Очевидно, что товар при этом будет неконкурентоспособен.

Расчет группового показателя по техническим параметрам производится по формуле:

$$I_{гп} = \sum_{i=0}^n q_i \times \alpha_i, \quad (19)$$

где $I_{гп}$ — групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

α_i — весомость i -го параметра в общем наборе из n технических параметров, характеризующих потребность.

Полученный групповой показатель $I_{гп}$ характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по всему набору технических параметров, чем он выше, тем в целом полнее удовлетворяются запросы потребителей. Основой для определения весомости каждого технического параметра в общем наборе являются экспертные оценки, основанные на результатах маркетинговых исследований. Иногда в целях упрощения расчетов и проведения ориентировочных оценок из технических параметров может быть выбрана наиболее весомая группа или применен комплексный параметр — полезный эффект, который в дальнейшем участвует в сравнении.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$K = I_{гп} \times \frac{I_{гп}}{I_{эп}}, \quad (20)$$

где K — интегральный показатель конкурентоспособности анализируемой продукции по отношению к изделию-образцу.

Анализ результатов. По смыслу показатель K отражает различие между сравниваемой продукцией в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат покупателя по приобретению и потреблению изделия.

Если $K < 1$, то рассматриваемый товар уступает образцу по конкурентоспособности, а если $K > 1$, то превосходит, при равной конкурентоспособности $K = 1$.

Если анализ проводится по нескольким образцам, интегральный показатель конкурентоспособности продукции по выбранной группе аналогов может быть рассчитан как сумма средневзвешенных показателей по каждому отдельному образцу:

$$K_{ср} = \sum_{i=1}^N K_i \times R_i, \quad (21)$$

где $K_{ср}$ — интегральный показатель конкурентоспособности продукции относительно группы образцов;

K_i — показатель конкурентоспособности относительно i -го образца;

R_i — весомость i -го образца в группе аналогов;

N — количество аналогов [15, с. 256].

По мнению А. А. Воронова, конкурентоспособность предприятия представляет собой среднеарифметическое или средневзвешенное число конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой им продукции [30, с. 27–29].

Относительная конкурентоспособность i -й продукции определяется по следующей формуле:

$$J_{1/2} = a_{1/2} \times b_{1/2} \times c_{1/2} \dots \times m_{1/2}, \quad (22)$$

где $a_{1/2}$, $b_{1/2}$, $c_{1/2}$, $m_{1/2}$ — частные показатели конкурентоспособности продукции первого производителя относительно второго, которые определяются отношением какого-либо параметра продукции первого производителя к аналогичному значению параметра продукции второго производителя.

В своей методике оценки конкурентоспособности В. В. Кислицына исходит из представления, что базой сравнения должен выступать не только конкурентный товар (услуга), но и показатель оценки конкурентоспособности товара (услуги) прошлого года. Автор предлагает оценивать конкурентоспособность товара (услуги) через его индекс, представляющий собой отношение показателя конкурентоспособности анализируемого периода к его значению в базовом периоде:

$$I_{ксп} = \frac{K_{и}}{K_{би}}, \quad (23)$$

где $I_{ксп}$ — индекс конкурентоспособности товара (услуги);

$K_{и}$ — интегральный показатель конкурентоспособности товара (услуги) анализируемого периода;

$K_{би}$ — интегральный показатель конкурентоспособности товара (услуги) базового периода [28].

При этом интегральный показатель конкурентоспособности товара (услуги) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{би} = \frac{K_{вгп}}{K_{бэп}}, \quad (24)$$

где $K_{вгп}$ — групповой показатель конкурентоспособности товара (услуги) базового года по параметрам качества;

$K_{бэп}$ — групповой показатель конкурентоспособности товара (услуги) базового года по экономическим параметрам.

В свою очередь, групповой показатель конкурентоспособности товара (услуги) базового года по параметрам качества рассчитывается следующим образом:

$$K_{вгп} = \sum_{i=1}^n K_{бг_i} \times \alpha_i, \quad (25)$$

где $K_{бг_i}$ — единичный показатель конкурентоспособности товара (услуги) по i -му параметру качества;

n — число анализируемых параметров;

α_i — удельный вес i -го параметра в общем наборе (определяется экспертным путем).

Единичный показатель конкурентоспособности товара (услуги) по i -му параметру качества в свою очередь рассчитывается по формуле:

$$K_{бг_i} = \frac{P_{бг_i}}{P_{бг_j}} \times 100\%, \quad (26)$$

где $P_{бг_i}$ — величина i -го параметра качества товара (услуги), анализируемого в базисном периоде;

$P_{бг_j}$ — величина j -го параметра качества товара-образца, при котором потребность в базовом периоде удовлетворяется полностью.

Групповой показатель конкурентоспособности товара (услуги) базового года по экономическим параметрам рассчитывается по формуле:

$$K_{бэп} = \sum_{i=1}^n K_{бэ_i} \times \alpha_i, \quad (27)$$

где $K_{бэ_i}$ — единичный показатель конкурентоспособности товара (услуги) по i -му экономическому параметру, рассчитываемый следующим образом:

$$K_{э} = \zeta_{бг_i} \times 100\%, \quad (28)$$

где $\zeta_{бг_i}$ — величина i -го экономического параметра товара (услуги), анализируемого в базисном периоде;

$\zeta_{бг_j}$ — величина j -го экономического параметра товара-образца, при котором потребность в базисном периоде удовлетворяется полностью.

В анализируемом периоде обозначенные показатели рассчитываются аналогичным образом.

Достоинство всех рассмотренных методических подходов, опирающихся при оценке конкурентоспособности предприятия на внутренние (эндогенные) факторы, заключается в простоте применения и небольшой сложности расчетов. Среди недостатков обозначенных методических подходов в процессе анализа выявились следующие: использование малого количества показателей, опора на субъективные мнения экспертов, отождествление конкурентоспособности предприятия и товара, пренебрежение внешними (экзогенными) факторами.

Комплексно-комбинированный метод оценки конкурентоспособности предприятия В.М. Мишина и Д.А. Егорова предлагается авторами в двух формах (абсолютной и относительной). По сути своей метод, основанный на комплексно-комбинированном подходе, сочетает рациональное использование комбинированного,

комплексного, дифференциального, экспертного, рейтингового, параметрического и других методов оценки [34]. Комплексно-комбинированный метод авторов предполагает использование геометрических показателей, предусматривающих умножение групп показателей конкурентоспособности предприятия.

В абсолютной форме оценка проводится на основе арифметического и геометрического показателей конкурентоспособности предприятия. При использовании первого из них применяются следующие расчеты:

$$K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N (A_j \times P_j), \quad (29)$$

$$\text{т.е.} \quad K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N \{A_j \times [\sum_{i=1}^{n_j} (\alpha_{ji} \times \rho_{ij})]\}, \quad (30)$$

$$K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N \langle A_j \times \{ \sum_{i=1}^{n_j} [\alpha_{ji} \times \sum_{s=1}^{m_{ji}} (d_{jis} \times \rho_{jis})] \} \rangle, \quad (31)$$

где N — число групп показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия;

A_j — параметр весомости j -ой группы показателей конкурентоспособности

предприятия ($\sum_{j=1}^N A_j = 1$);

P_j — численное значение j -ой группы показателей конкурентоспособности предприятия;

ρ_j — число показателей конкурентоспособности предприятия в j -ой группе;

α_{ji} — коэффициент весомости i -ой подгруппы показателей j -ой группы конкурентоспособности предприятия

($\sum_{i=1}^{n_j} \alpha_{ji} = 1$);

ρ_{ji} — численное значение i -ой подгруппы показателей j -ой группы конкурентоспособности предприятия;

d_{jis} — коэффициент весомости s -го показателя i -ой подгруппы показателей j -ой группы конкурентоспособности

предприятия ($\sum_{s=1}^m \alpha_{jis} = 1$);

ρ_{jis} — численное значение s -го показателя i -ой подгруппы показателей j -ой

группы конкурентоспособности предприятия.

При оценке конкурентоспособности предприятия на основе геометрического показателя используется следующая формула:

$$K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N P_{j_{гп}}^{A_j}, \quad (32)$$

В сравнительной форме оценка на основе арифметического показателя конкурентоспособности осуществляется следующим образом:

$$K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N (A_j \times \Gamma_{j_{гп}}), \quad (33)$$

$$\text{т.е.} \quad K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N \{A_j \times [\sum_{i=1}^{n_j} (\alpha_{ji} \times k_{ji})]\}, \quad (34)$$

где $\Gamma_{j_{гп}}$ — конкурентоспособность предприятия j -ой группы показателей;

k_{ji} — относительный показатель i -ой подгруппы показателей j -ой группы конкурентоспособности предприятия.

Иначе показатель конкурентоспособности предприятия можно представить следующим образом:

$$K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N \langle A_j \times \{ \sum_{i=1}^{n_j} [\alpha_{ji} \times \sum_{s=1}^{m_{ji}} (d_{jis} \times k_{jis})] \} \rangle, \quad (35)$$

где — численное значение s -го показателя i -ой подгруппы показателей j -ой группы конкурентоспособности предприятия.

При оценке конкурентоспособности на основе геометрического показателя используется следующая формула:

$$K_{к.п.} = \sum_{j=1}^N \Gamma_{j_{гп}}^{A_j}, \quad (36)$$

Недостатком метода В. М. Мишина и Д. А. Егорова можно указать отсутствие понимания, при каких обстоятельствах для оценки конкурентоспособности предприятия рекомендуется использовать арифметический или геометрический показатель.

Метод оценки конкурентоспособности субъекта хозяйственной деятельности

И. А. Максимова охватывает большое количество показателей, объединенных в четыре группы: 1) показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия (экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве); 2) показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами (независимость корпорации от внешних источников финансирования, способность корпорации расплачиваться по своим долгам, возможность ее стабильного развития в будущем); 3) показатели, характеризующие эффективность управления сбытом и продвижением товара на рынке; 4) показатели, отражающие конкурентоспособность продукции предприятия [35, с. 33–39; 36]. Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности предприятия показатели имеют весовые коэффициенты, определяемые экспертным методом.

По сравнению с предыдущими методами, предлагаемый подход И. А. Максимова позволяет учесть состояние практически всех наиболее важных сфер деятельности корпорации, что существенно повышает объективность получаемых при применении метода результатов. Однако при этом авторский подход И. А. Максимова в наибольшей степени предназначен для внутреннего анализа конкурентоспособности предприятия, так как не учитывает влияние на ее конкурентную позицию внешних факторов.

Формула расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия выглядит следующим образом:

$$K_n = \alpha_1 \times \mathcal{E}_n + \alpha_2 \times \Phi_n + \alpha_3 \times \mathcal{E}_c + \alpha_4 \times K, \quad (37)$$

где K_n — коэффициент конкурентоспособности корпорации;

$\mathcal{E}_n$ — значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

Φ_n — значение критерия финансового положения предприятия;

$\mathcal{E}_c$ — значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

K — значение критерия конкурентоспособности товара;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ — коэффициенты весомости критериев.

Критерий эффективности производственной деятельности предприятия рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_n = b_1 \times I + b_2 \times \Phi + b_3 \times P_r + b_4 \times \Pi, \quad (38)$$

где I — относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Φ — относительный показатель фондоотдачи;

P_r — относительный показатель рентабельности товара;

Π — относительный показатель производительности труда;

b_1, b_2, b_3, b_4 — коэффициенты весомости показателей.

Критерий финансового положения предприятия определяется по формуле:

$$\Phi_n = c_1 \times K_a + c_2 \times K_n + c_3 \times K_l + c_4 \times K_o, \quad (39)$$

где K_a — относительный показатель автономии корпорации;

K_n — относительный показатель платежеспособности корпорации;

K_l — относительный показатель абсолютной ликвидности корпорации;

K_o — относительный показатель оборачиваемости оборотных средств корпорации;

c_1, c_2, c_3, c_4 — коэффициенты весомости показателей.

Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_c = z_1 \times P_n + z_2 \times K_3 + z_3 \times K_m + z_4 \times K_p, \quad (40)$$

где P_n — относительный показатель рентабельности продаж корпорации;

K_z — относительный показатель затоваренности готовой продукции корпорации;

K_m — относительный показатель загрузки производственной мощности корпорации;

K_p — относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта корпорации;

z_1, z_2, z_3, z_4 — коэффициенты весомости показателей.

Расчет критерия конкурентоспособности товара производится по формуле:

$$K_r = \frac{K}{C}, \quad (41)$$

где K — показатель качества товара;

C — показатель цены товара.

М.Г. Мироновым для оценки конкурентоспособности корпорации предлагается метод идентичный подходу И.А. Максимова. В рамках методического подхода М.Г. Миронова также учитывается влияние на конкурентоспособность широкого спектра факторов. Недостатки методов И.А. Максимова и М.Г. Миронова идентичны.

2.3.

Рассмотрим методические подходы, основанные на расчете интегративных (внешних и внутренних) показателей.

SWOT-анализ является одним из широко известных и доступных методов оценки конкурентоспособности предприятия. Его выполнение позволяет структурировать ситуацию, относительно которой нужно принять какое-либо решение в виде представления сильных, слабых сторон организации, возможностей и угроз окружающей среды [18, с. 144]. SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако, он не может заменить оценку конкурентоспособности товара и предприятия, т.к. опирается только на экспертные оценки и представляет собой описательный метод оценки конкурентоспособности.

Наиболее содержательной базой данных о крупных промышленных корпорациях и действенным инструментом стратегического анализа экономической информации является база данных (проект) PIMS (Profit Impact of Market Strategies). PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компаний [37]. Результаты анализа PIMS рассчитаны с помощью многофакторных регрессионных моделей на основе около ста переменных, что позволяет выявить 67% факторов успеха отдельной компании. Об исследуемом предприятии собирается обширная информация: о результатах хозяйственной деятельности; о поставщиках; о потребителях; о конкурентной ситуации; о производственно-технических процессах; о хозяйственных связях; о финансовых средствах; о прогнозах изменения объемов производства и цен на сырье. К недостаткам модели PIMS относят: отсутствие таких показателей, которые описывают структуру управления и научно-техническую политику предприятия, методы и стиль управления. В качестве ограничения этой модели выступает тот факт, что данные о деятельности предприятий охватывают минимум трехлетний период. Поэтому объектом исследования PIMS являются в основном предприятия, закрепившиеся на определенном рынке.

Модель управления конкурентоспособностью предприятия Х.А. Фасхиева и Е.В. Поповой [38, с. 53–68]. Авторы предлагают оценивать конкурентоспособность предприятия, учитывая специфику товара, а точнее наукоемкость, материалоемкость, технологичность отрасли, его производящей. Авторы определяют конкурентоспособность предприятия по следующей формуле:

$$K = \lambda \times K_m + (1 - \lambda) \times K_n, \quad (42)$$

где K_m — интегральный показатель конкурентоспособности товара;

K_n — интегральный показатель конкурентного потенциала предприятия;

λ — коэффициент предпочтения (ценности) фактора.

Предложенный метод авторы считают универсальным и применимым для оценки технических и социально-экономических объектов. Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия (нулевой уровень) может меняться в пределах от 0 до 1 [11]. Соответственно, чем ближе значение K к единице, тем выше конкурентоспособность предприятия.

Показатели конкурентоспособности товара (K_m) и конкурентного потенциала предприятия (K_n) — показатели первого уровня — являются комплексными показателями, детерминанты которых — факторы второго уровня. Для показателя конкурентоспособности товара (K_m) факторами второго уровня являются качество и цена. Для показателя конкурентного потенциала предприятия (K_n) факторами второго уровня являются показатели финансовой и производственно-хозяйственной деятельности, качества, развития и уровня персонала, уровень управления. Каждый показатель второго уровня имеет свою ценность при преобразовании в показатель первого уровня. Показатели первого уровня по-разному значимы для показателя нулевого уровня — интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, следовательно, они должны быть определены с учетом их весомости. Значение коэффициента предпочтения λ зависит от вида товара. Для высокотехнологичных, наукоемких, технически сложных товаров, требующих больших затрат на разработку и освоение производства, рекомендуется принимать $\lambda = 0,3-0,6$. Конкурентный потенциал для производителей сложных товаров очень важен, так как корпорация, которая не в состоянии создавать конкурентоспособные в будущем товары, может стать банкротом. Для товаров средней сложности рекомендуется принимать $\lambda = 0,6-0,7$, а для простых и дешевых товаров — $0,7-1,0$. Недостатком метода является зависимость достоверности оценки конкурентоспособности пред-

приятия от правильного определения коэффициента предпочтений, методика определения которого весьма приблизительна.

Ученые В.П. Еферин и В.В. Мотин предлагают оценивать конкурентоспособность предприятия, не включая в формулу расчетов показатель конкурентоспособности товара (услуги). Авторы метода предлагают пять относительных частных показателей: объем продаж; доля рынка; прибыль; рентабельность производства; численность персонала [39]. Базой сравнения выступают аналогичные показатели предприятий-конкурентов, для каждого из которых рассчитываются аналогичные показатели. Величина сводного показателя конкурентоспособности предприятия рассчитывается мультипликативным методом на основе частных показателей. Однако вышеуказанные показатели, предложенные для расчета авторами метода, относятся, в своей совокупности к эффективности менеджмента предприятия, а не к его конкурентоспособности (не оценивается маркетинговая, сбытовая, коммуникационная, инновационная деятельности). На конкурентоспособность предприятия указывает лишь показатель доли рынка предприятия.

В рамках группы методических подходов, основанных на расчете интегративных (внешних и внутренних) показателей, авторы применяют для процедуры оценки множество показателей, образованных как эндогенными, так и экзогенными факторами, используя различные их конфигурации, но ни в одной из предложенных методик авторы принципиально не оценивают достаточность, релевантность и своевременность информации как значимых показателей оценки конкурентоспособности субъекта рыночной деятельности.

Основываясь на предложенном ранее представлении об экономической природе и сущности конкуренции [40, с. 212], динамическом подходе к представлению об экономической природе последней [41, с. 944], растущей плотности внутренних

коммуникаций под воздействием турбулентности внешней среды [42, с. 944], а также важности информационных факторов для оценки конкурентоспособности предприятия [43, с. 112], автором был предложен информационно-динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятия.

Методический подход, предлагаемый автором для оценки конкурентоспособности производственного предприятия, оценивает интеграцию экономического, управленческого и информационного ресурса в маркетинговом коммуникационном поле и выявляет те направления трансформации поля, которые приводят к появлению новых системных свойств, способных обеспечить требуемый уровень конкурентоспособности предприятия. Предлагаемый автором подход отличается от уже существующих тем, что он обращает внимание на значимость информационных факторов при формировании процедуры расчета показателей для оценки конкурентоспособности.

Преимущество информационно-динамического подхода к оценке конкурентоспособности производственного предприятия обеспечивается установлением взаимосвязи между: а) поступлением всесторонней, релевантной, систематизированной информации; б) величиной экономического потенциала; в) способностью менеджмента предприятия выполнять регулятивные функции на основе поступающей информации, что выявляет те направления трансформации поля, которые приводят к появлению новых системных свойств, способных обеспечить требуемый уровень конкурентоспособности предприятия.

Заключение

1. Проведенный в исследовании анализ выявил, что в рамках разных методов оценки конкурентоспособности в научной среде имеются различные представления о сущности и экономической природе конкуренции, что отражается (в том числе) на выбо-

ре показателей для оценки конкурентоспособности предприятия. В зависимости от состава учитываемых для оценки показателей (экзогенных, эндогенных, интегративных) автором были идентифицированы: 1) подходы, основанные на расчете экзогенных (внешних) показателей; 2) подходы, основанные на расчете эндогенных (внутренних) показателей; 3) подходы, основанные на расчете интегративных (внешних и внутренних) показателей.

2. В результате анализа классификационных признаков автором было выявлено, что все существующие методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия не учитывают релевантность, своевременность и достоверность информации, поступающей из маркетингового коммуникационного поля менеджменту предприятия.

3. По мнению автора, качественное изменение оценки конкурентоспособности предприятия возможно посредством внедрения в процедуру оценки совокупности информационных показателей, не входящих ни в одну из существующих методик оценки.

4. Основываясь на динамическом подходе к конкуренции и внедряя совокупность информационных показателей в методику оценки конкурентоспособности, автор предлагает информационно-динамический подход к оценке конкурентоспособности производственного предприятия, сочетающий в себе позитивные стороны существующих подходов и дополняющий оценку показателями информационной достаточности предприятия.

Таким образом, автором выявлены подгруппы факторов конкурентоспособности, которые характеризуют влияние взаимодействия составляющих субъекта рыночной деятельности между собой и с субъектами окружения на конкурентоспособность. Классификация методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, разработанная с учетом вновь выявленных подсистем позволяет менеджменту учитывать факторы, которые ранее не

рассматривались. Это позволяет расширить представления, как о самих факторах, так и об источниках их формирования. Последнее, в свою очередь, дает возможность разрабатывать и применять в конкурентной борьбе новые инструменты, методы и синтезировать их в организационно-экономический механизм конкурентоспособности производственного предприятия, что может стать драйвером роста уровня его конкурентоспособности.

Список литературы

1. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции Учебник / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2003. — 584 с.
2. Хандамова Э. Ф., Хараджан Л. В. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности предприятия (корпорации) // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 82. URL: <http://www.ej.kubagro.ru/2012/08/pdf/43.pdf> (дата обращения 28.11.2018 г.)
3. Щепакин М. Б., Хандамова Э. Ф., Хараджан Л. В. К разработке методического подхода к оценке конкурентоспособности корпораций в условиях развивающихся маркетинговых коммуникаций (часть 1) // Экономика и предпринимательство. 2013. № 8 (37). с. 398–405.
4. Щепакин М. Б., Кривошеева Е. В., Третьяков Р. М. К разработке методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия в условиях маркетинговой ориентации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 81. URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/07/pdf/73.pdf> (дата обращения 28.11.2018 г.)
5. Khandamova E. F., Shchepakina M. B., Bazhenov Y. V. Managing the competitive position of the enterprise by activating the tools of its marketing behavior // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3 (ч. 2). с. 1168–1175.
6. Хендерсен Б.Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. 2008. № 02. с. 7–8.
7. Масленников П. В., Плешкова Н. А., Подзорова Г.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие в двух частях. Часть 1. Кемерово, 2006. — 95 с.
8. Магretta Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.
9. Горшков Р. К., Шепелева Л. С. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2010. № 2. с. 114–117.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2011. — 720 с.
11. Фасхиев Х.А. Принятие маркетинговых решений на основе количественной оценки объектов. URL: <http://finpress.ru/library/531/28081/> (дата обращения 28.11.2018 г.)
12. Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 256 с.
13. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. М.: Стандарты и качество, 2007. — 247 с.
14. Приказ ФАС от 28 апреля 2010 г. № 220 «Об утверждении порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103446/ (дата обращения 28.11.2018 г.)
15. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. 3-е изд. / под общ. ред. Г.Л. Багиева. СПб.: Питер, 2007. — 736 с.
16. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
17. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008. — 496 с.
18. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.: ИНФА-М, 2006. — 412 с.
19. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. — 519 с.
20. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. — 320 с.
21. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. СПб.: Питер, 2008. — 689 с.
22. Целикова Л.В. Конкурентоспособность рынка кожаной обуви в республике Беларусь // Маркетинг, 2000. № 3. с. 47–55.
23. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с.
24. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml (дата обращения 28.11.2018 г.)
25. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: пер В. Женстер. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 364 с.
26. Светульников С.Г., Мельников М.Н. Принятие решений в сфере маркетинга. Ульяновск: Издательство Ульяновского государственного университета, 1999. — 51 с.
27. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: учеб. пособие. 3-е изд. М: Дашков и К, 2010. — 296 с.
28. Кислицына В.В. Конкурентоспособность продукции и ее оценка на примере рынка хлебобулочных изделий: дисс. ... канд. экон. наук. Киров, 2003. — 255 с.
29. Гребнев Е. Т., Новиков Д. Т., Захаров А. Н. Анализ конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 3. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2002/3/52.html>. (дата обращения: 28.11.2018).
30. Воронов А. А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий // Машиностроитель, 2000. № 12. — С. 27–29.
31. Датхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — М.: ЗАО «Интел-Синтез», 1999.
32. Светульников С.Г. Модель потребительской товарной линии // Развитие рыночных коммуникаций и эффективная динамика системы высшего образования России. СПб.: СПбГУЭФ, 2000. — С. 260.

33. Светульников С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. СПб., 2008. — 300 с.
34. Мишин В. М., Егоров Д. А. Методы и методика оценки конкурентоспособности машиностроительных предприятий // Машиностроитель. 2003. № 8. с. 5–9.
35. Максимов И.А. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. 1996. № 3. с. 33–39.
36. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. М.: Альфа Пресс, 2004. 160 с.
37. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998.
38. Фасхиев Х. А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 53–68.
39. Ефетин В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях. Домодедово, 1996.
40. Щепакин М. Б., Баженов Ю.В. Об экономической природе конкуренции в условиях её обострения // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 2. с. 206–212.
41. Щепакин М. Б., Баженов Ю.В. Классификация методологических подходов к представлению сущности понятия «конкуренция» // Экономика и предпринимательство. 2016. № 5. с. 941–945.
42. Еленева Ю. Я., Просвирина М. Е., Еленев К. С., Андреев В. Н. Оценка качества менеджмента предприятия в период Ramp-Up: разработка концепции и методический подход // Инновации. 2016. № 8. — С. 108–113.
43. Щепакин М. Б., Хандамова Э. Ф., Солкина А. А., Баженов Ю. В., Авдеева Р. А., Великанова Л. И. Управление конкурентными преимуществами бизнеса в регионе: монография / под ред. М.Б. Щепакина. Краснодар: Изд. ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2018. — 208 с.
- zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta — Scientific Journal of KubSAU, 2012, no. 81. Available at: <http://www.ej.kubagro.ru/2012/08/pdf/43.pdf> (accessed 28.11.2018) (in Russian).
5. Khandamova E. F., Shchepakina M. B., Bazhenov Y.V. Managing the competitive position of the enterprise by activating the tools of its marketing behavior. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* — Journal of economy and entrepreneurship, 2017, no 3 (vol. 2), pp. 1168–1175.
6. Khendersen B. D. Produktiviy portfel [Product portfolio]. *Bostonskaya konsaltingovaya gruppa BCG Review: Daidzhest*, 2008, no. 02. pp. 7–8.
7. Maslennikov P. V., Pleshkova N. A., Podzorova G. A. Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie v dvukh chastyakh. Chast 1 [Strategic management: Tutorial in two parts. Part 1]. Kemerovo, 2006. 95 p.
8. Magretta Dzh. Klyuchevye idei. Michael Porter [Key idea. Michael Porter]. Moscow, "Mann, Ivanov i Ferber", 2013. 272 p.
9. Gorshkov R. K., Shepeleva L. S. Analiz sushchestvuyushchih metodov ocenki konkurentosposobnosti predpriyatiya [The analysis of existing methods of an estimation of competitiveness of the enterprise]. *RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurenciya* — RISK: resources, information, supply, competition, 2010, no. 2, pp. 114–117.
10. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, orientirovanniy na rinok [Market-oriented management]. Saint-Petersburg, "Piter", 2011. 720 p.
11. Faskhiev Kh. A. Prinyatie marketingovikh resheniy na osnove kolichestvennoy ocenki obektov [Making marketing decisions based on the quantitative assessment of objects]. Available at: <http://finpress.ru/library/531/28081/> (accessed 28.11.2018)
12. Azoiev G. L., Chelenkov A. P. Konkurentnie preimushchestva firmi [Competitive advantages of the company]. Moscow, OAO "Tipografiya "NOVOSTI", 2000. 256 p.
13. Reider R. Benchmarking as a tool for determining strategy and increasing profits [Benchmarking kak instrument opredeleniya strategii i povisheniya pribili]. Moscow, "Standarti i kachestvo", 2007. 247 p.
14. Prikaz FAS ot 28 aprelya 2010 g. № 220 "Ob utverzhdenii poryadka provedeniya analiza sostoyaniya konkurencii na tovarnom rinke" [FAS order No. 220 of April 28, 2010 "On approval of the procedure for analyzing the state of competition in the commodity market." FAS order No. 220 of April 28, 2010 "on approval of the procedure for analyzing the state of competition in the commodity market"]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103446/ (accessed 28.11.2018)
15. Bagiev G. L., Tarasevich V. M., Ann Kh. Marketing: Uchebnik [Marketing: Tutorial]. Ed. by G.L. Bagieva. Saint-Petersburg, "Piter", 2007. 736 p.
16. Arutyunova D.V. Strategicheskij menedzhment Uchebnoe posobie [Strategic management Tutorial]. Taganrog, Izd-vo TTI YUFU, 2010. 122 p.
17. Petrov A. N. Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. Ed. by A. N. Petrova. Saint-Petersburg, Piter, 2008. 496 p.
18. Tompson-mil A. A., Striklend Sh. A. Dzh. Strategicheskij menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow, INFA-M, 2006. 412 c.

References

1. Rubin Y. B. Teoriya i praktika predprinimatelskoy konkurentsii Uchebnik [Theory and practice of entrepreneurial competition Textbook] Moskovskii mezhdunarodniy institut ekonometriki, informatiki i finansov i prava. M.: Market DS Korporeyshn, 2003. 584 p.
2. Khandamova E. F., Kharajan L. V. Economic nature of the competition and competitiveness of the enterprise (corporation). *Politematicheskij setevoy elektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* — Scientific Journal of KubSAU, 2012, no. 82. Available at: <http://www.ej.kubagro.ru/2012/08/pdf/43.pdf> (accessed 28.11.2018) (in Russian).
3. Shchepakina M. B., Khandamova E. F., Kharajan L. V. To development of methodical approach to an assessment of competitiveness of corporations in the conditions of developing marketing communications (part 1). *Ekonomika i predprinimatel'stvo* — Journal of economy and entrepreneurship, 2013, no. 8 (37), pp. 398–405 (in Russian).
4. Shchepakina M. B., Krivosheyeva E. V., Tretjakov R. M. Methodical approach to the development of the estimated enterprise's competitiveness in its marketing orientation. *Politematicheskij setevoy elektronnyj nauchnyj*

19. 19. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Ed. by L.I. Evenko. Moscow, Ekonomika, 1989. 519 p.
20. 20. Shifrin M.B. Strategicheskii menedzhment [Strategic management]. Saint-Petersburg, Piter, 2009. 320 p.
21. 21. Bagiev G. L., Moiseeva N. K., Nikiforova S. V. Mezhduнародnij marketing [International marketing]. Saint-Petersburg, Piter, 2008. 689 p.
22. 22. Tselikova L. V. Konkurentosposobnost rinka kozhannoy obuvi v respublike Belarus [Competitiveness of the leather footwear market in the Republic of Belarus]. Marketing, 2000, no. 3, pp. 47–55.
23. 23. Golubkov E. P. Marketingovie issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika [Marketing research: theory, methodology and practice]. Moscow, Izdatelstvo «Finpress», 1998. 416 p.
24. 24. Moshnov V. A. Kompleksnaya otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiya [Comprehensive assessment of the company's competitiveness]. Available at: https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml (accessed 28.11.2018)
25. 25. Analiz silnikh i slabikh storon kompanii: opredeleniye strategicheskikh vozmozhnostey [Analysis of the company's strengths and weaknesses: identifying strategic opportunities]. Moscow, Izdatelskiy dom Vilyams, 2003. 364 p.
26. 26. Svetunkov S. G., Melnikov M. N. Prinyatiye resheniy v sfere marketinga [Decision-making in the field of marketing]. Ulyanovsk, Izdatelstvo Ulyanovskogo gosudarstvennogo universiteta, 1999. 51 p.
27. 27. Magomedov Sh. SH. Konkurentosposobnost tovarov: ucheb. posobiye [Competitiveness of goods: studies. stipend]. Moscow, Dashkov I K, 2010. 296 p.
28. 28. Kislicina V. V. Konkurentosposobnost produktsii i ee otsenka na primere rinka khlebobulochnikh izdeliy. Diss. kand. ekon. nauk [Competitiveness of products and their evaluation on the example of the bakery market]. Kirov, 2003. 255 p.
29. 29. Grebnev E. T., Novikov D. T., Zakharov A. N. Analiz konkurentosposobnosti produktsii. [Analysis of the competitiveness of products]. Journal of Marketing in Russia and Abroad, 2002, no. 3. Available at: <http://www.mavriz.ru/articles/2002/3/52.html> (accessed 28.11.2018)
30. 30. Voronov A. A. K ocenke urovnya konkurentosposobnosti mashinostroitel'nykh predpriyatij [To assess the level of competitiveness of machine-building enterprises]. Mashinostroitel — Mechanician, 2000, no 12, pp. 27–29.
31. 31. Fankhutdinov R. A. Strategicheskii menedzhment: Uchebnik dlya vuzov [Strategic management: Textbook for universities]. Moscow, ZAO «Intel-Sintez», 1999.
32. 32. Svetunkov S. G. Model potrebitelskoy tovarnoy linii [Model of consumer product line]. Razvitiye rynochnikh kommunikatsiy i effektivnaya dinamika sistemi visshego obrazovaniya Rossii [Development of market communications and effective dynamics of the higher education system in Russia]. Saint-Petersburg, Izd-vo SpbGUEF, 2000, p. 260.
33. 33. Svetunkov S. G. Prognozirovaniye ekonomicheskoy konyunktury v marketingovikh issledovaniyakh [Prognostication of the economic conjuncture in marketing research]. Saint-Petersburg, 2008. 300 p.
34. 34. Mishin V. M., Egorov D. A. Metody i metodika ocenki konkurentosposobnosti mashinostroitel'nykh predpriyatij [Methods and methods for assessing the competitiveness of engineering enterprises]. Mashinostroitel — Mechanician, 2003, no. 8, pp. 5–9.
35. 35. Maksimov I. A. Otsenka konkurentosposobnosti promishlennogo predpriyatiya [Assessing the competitiveness of an industrial enterprise]. Marketing, 1996, no. 3, pp. 33–39.
36. 36. Mironov M. G. Vasha konkurentosposobnost [Your competitiveness]. Moscow, Alfa Press, 2004. 160 p.
37. 37. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York, The Free Press, 1998.
38. 38. Faskhiev Kh. A., Popova E. V. Kak izmerit konkurentosposobnost predpriyatiya? [How to measure the competitiveness of an enterprise?]. Marketing v Rossii i za rubezhom — Marketing in Russia and abroad, 2003, no. 4, pp. 53–68.
39. 39. Eferin V. P., Motin V. V. Otsenka konkurentosposobnosti pri marketingovikh issledovaniyakh [Assessment of competitiveness in marketing research]. Domodedovo, 1996.
40. 40. Shchepakina M. B., Bazhenov Y. V. Ob ekonomicheskoy prirode konkurencii v usloviyakh eyo obostreniya [On the economic nature of competition in terms of its aggravation]. Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii — Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology, 2016, no. 2, pp. 206–212.
41. 41. Shchepakina M. B., Bazhenov Y. V. Klassifikatsiya metodologicheskikh podhodov k predstavleniyu sushchnosti ponyatiya «konkurenciya» [Classification of methodological approaches to the representation of the essence of the concept of «competition»]. Ekonomika i predprinimatel'stvo — Journal of economy and entrepreneurship, 2016, no. 5, pp. 941–945.
42. 42. Eleneva J. Y., Prosvirina M. E., Elenev K. S., Andreev V. N. Ocenka kachestva menedzhmenta predpriyatiya v period Ramp-Up: razrabotka koncepcii i metodicheskij podhod [Assessment of the quality of enterprise management during Ramp-Up preparation and launch: concept and methodical approach]. Innovatsii — Innovations, 2016, no. 8, pp. 108–113.
43. 43. Shchepakina M. B., Khandamova E. F., Solkina A. A., Bazhenov Y. V., Avdeeva R. A., Velikanova L. I. Upravlenie konkurentnymi preimushchestvami biznesa v regione: monografiya [Managing the competitive advantages of business in the region: monograph]. Ed. by M. B. Shchepakina. Krasnodar, Izd. FGBOU VO «KubSTU», 2018. 208 p.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10407

Bazhenov Y., Department of the Judiciary in Moscow, Russia, Moscow, bazhenovyuriy@mail.ru

Methodical approaches to assessing the competitiveness of an enterprise: the importance of information factors in the environment of environmental turbulence

Increasing competition in production spheres creates the need to improve the management of the competitiveness of a production enterprise in the face of environmental turbulence and requires new approaches to assessing the competitiveness of an enterprise. The existing classifications of methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises take into account in the assessment procedure factors influencing from the external and internal environment in their various combinations. The author analyzes the existing methodological approaches to assessing the competitiveness of an enterprise. The article highlighted a new classification attribute for the classification of methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises and classified the designated approaches according to a new classification characteristic. The article substantiates the introduction of information factors in the procedure for assessing the competitiveness of an enterprise. Such an assessment is feasible from the standpoint of the proposed information-dynamic approach to assessing the competitiveness of a manufacturing enterprise, which assesses the integration of the economic, managerial and information resource in the marketing communication field of the enterprise.

Keywords: methodical approach, classification, classification criterion, competitiveness management, information-dynamic approach, economic potential, information factors

About authors: Y. Bazhenov, *Administrator of the Izmailovsky District Court of Moscow, Department of the Judiciary in Moscow*

For citation: Bazhenov Y. Methodical approaches to assessing the competitiveness of an enterprise: the importance of information factors in the environment of environmental turbulence. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 93–118 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10408

Алавердов А.Р., докт. экон. наук, профессор, Университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва, Alaverdov@synergy.ru, SPIN-код: 9148–6051

Алавердова Т.П., канд. экон. наук, доцент, Университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва, TAlaverdova@synergy.ru, SPIN код: 1664–1746

Внедрение инновационных технологий защиты кадровой элиты организации в целях приобретения ею дополнительных конкурентных преимуществ

Предметной областью статьи выступает работа современной организации по противодействию угрозе переманивания конкурентами ключевых сотрудников, входящих в состав ее кадровой элиты. Уточняется само понятие кадровой элиты и определяются критерии включения в ее состав тех или иных сотрудников. Аргументируется тезис о том, что степень защищенности кадровой элиты от угрозы переманивания ее представителей конкурентами правомерно рассматривать в качестве дополнительного конкурентного преимущества конкретной организации или, соответственно, ее конкурентного недостатка. Формулируются и обосновываются рекомендации по внедрению инновационных технологий противодействия рассматриваемой в статье угрозе.

Ключевые слова: индивидуальные социальные пакеты, кадровая стратегия, кадровая элита организации, конкурентные преимущества и недостатки, мотивация кадровой элиты, недобросовестная конкуренция, переманивание персонала, рекрутинговые агентства, рынок труда, человеческий капитал организации

Введение

Одной из выраженных тенденций на современном рынке труда является усиление конкуренции между всеми категориями его участников, в том числе — между работодателями, переманивающими друг у друга наиболее ценных сотрудников. Реализуя подобные конкурентные действия, конкретный работодатель преследует одновременно две цели:

- усиление собственных конкурентных позиций за счет улучшения качества своего человеческого капитала;
- ослабление позиций конкурирующей организации за счет ухудшения качества ее человеческого капитала.

В современных условиях переманивание сотрудников может осуществляться на основе использования одного из двух вариантов. Первым из них выступает самостоятельное решение данной проблемы заинтересованной организацией, использующей для этого:

- своих собственников или топ-менеджеров, лично приглашающих на работу ведущих руководителей или специалистов конкурирующей организации;
- профессиональных рекрутеров своей кадровой службы;
- любых других своих штатных сотрудников, родственники или друзья которых, в настоящий момент работающие

в конкурирующей организации, обладают привлекательными компетенциями.

Очевидным преимуществом такого подхода является экономия за счет отказа от услуг специализированных посредников на рынке труда. Недостатком подхода, в свою очередь, выступает угроза прямых обвинений со стороны пострадавшей организации в использовании методов недобросовестной конкуренции. Поэтому большее распространение получил сегодня второй вариант, предполагающий использование услуг профессиональных посредников в лице рекрутинговых агентств. Эти **услуги четко дифференцируются на три группы** по признаку степени агрессивности реализуемых агентством технологий.

Наиболее мягким вариантом переманивания персонала определяется *headhunting* — «охота за головами». В этом случае рекрутинговое агентство получает от заказчика лишь требования к профессиональным компетенциям нужного специалиста, а конкретную «жертву» выбирает самостоятельно из собственной базы данных. При использовании данного варианта конкретный работодатель может не опасаться обвинений в использовании методов недобросовестной конкуренции, поскольку стремится к достижению только одной задачи — улучшению качества собственного человеческого капитала, но не в ущерб интересам конкретного конкурента. Тот факт, что в результате потери ценного специалиста та или иная организация несет соответствующие потери, является скорее ее виной, следствием игнорирования администрацией необходимости создания достойных условий найма своим работникам (или, хотя бы, наиболее ценной их части).

Более жестким вариантом выступает *talent poaching* — «кадровое браконьерство». При его реализации рекрутинговое агентство получает прямой заказ на переманивание конкретного специалиста из конкретной организации. При этом рекрутинговое агентство чаще всего до последнего

момента скрывает от него потенциального работодателя. Это делается для пресечения угрозы обвинений в использовании методов недобросовестной конкуренции (в случае, если получивший соответствующее предложение сотрудник поставит о нем в известность своего нынешнего работодателя). Только после окончательного согласования новых условий найма и передачи заявления об увольнении по собственному желанию, такому сотруднику сообщают о месте его новой работы.

Наконец, наиболее опасным для «потерпевшей стороны» вариантом является *talent raiding* — «кадровый налет» или «кадровое рейдерство». Он предполагает переманивание у конкретного конкурента одновременно нескольких «ключевых» сотрудников, или коллективов целых подразделений. По своим негативным последствиям данный вариант часто можно приравнять к традиционному рейдерскому захвату чужого бизнеса. Переход к конкуренту лучшей части трудового коллектива обычно сопровождается масштабным сокращением клиентской базы пострадавшей организации и сопутствующими финансовыми потерями. Особенно опасно это в тех отраслях, где рыночные позиции субъекта предпринимательства зависят от качества не основных фондов, а нематериальных активов, прежде всего, человеческого капитала (например, банковский, страховой и шоу-бизнес, аудиторские, консалтинговые услуги, сфера научного обслуживания).

Рассматриваемая здесь угроза сопряжена для пострадавшего от нее работодателя с масштабными рисками не только кадрового характера. Так, наиболее очевидной сопутствующей угрозой является утечка конфиденциальной информации. Представители рабочих профессий в случае инициативного увольнения уносят с собой только собственные профессиональные компетенции (знания, умения и навыки). Работники умственного, в особенности, интеллектуального, труда обычно имеют доступ к тем или

иным конфиденциальным сведениям о деятельности своего работодателя, которые с высокой степенью вероятности рано или поздно окажутся в распоряжении нового нанимателя. Другой и не менее опасной угрозой выступает возможное ухудшение рыночных позиций, соответственно и финансовых результатов в форме единовременной потери части клиентской базы. Так, в сфере оптовой торговли, в финансовом секторе увольнение руководителя подразделения, а иногда — рядового сотрудника (например, страхового агента), часто приводит к потере закрепленных за ним клиентов, которые вслед за своим «куратором» переходят на обслуживание к его новому работодателю. Поэтому трудно не согласиться с позицией докт. экон. наук, профессора Ю. Б. Рубина, указывающего на то, что «высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты» [5, с. 108].

Критерии кадровой элиты

Рассмотренная во введении угроза распространяется отнюдь не на весь персонал организации, и даже не на большую его часть. Объектами переманивания являются особо ценные сотрудники, которых можно с полным основанием позиционировать в качестве кадровой элиты организации. Поэтому первой прикладной задачей проведенного в статье исследования выступает определение основных **критериев для позиционирования конкретных категорий сотрудников организации в качестве представителей ее кадровой элиты.**

Первым таким критерием выступает *статус занимаемой должности или рабочего места.* В соответствии с ним в состав кадровой элиты принято автоматически включать:

- топ-менеджеров (президент, вице-президенты, директора крупных региональных филиалов и ведущих штабных департаментов);

- главные специалисты (главный бухгалтер, главный технолог, главный архитектор и другие);

- секретоносители, занимающие любое по должностному статусу рабочее место, предполагающее допуск к конфиденциальной информации с грифами «абсолютно конфиденциально» и «строго конфиденциально».

Вторым критерием является *наличие у конкретного сотрудника особо ценных для работодателя:*

- профессионального имиджа на соответствующем сегменте рынка труда (ученые, врачи, адвокаты, журналисты, представители других сфер трудовой деятельности, имеющие высокий авторитет в глазах соответствующего профессионального сообщества);

- профессиональных компетенций (рабочие и служащие исключительно высокой квалификации или дефицитной на рынке труда специализации);

- сохранившихся личных связей, сформированных на прежнем месте работы (прежде всего — перешедшие на работу в частные структуры высокопоставленные сотрудники органов государственного или муниципального управления, наделенных разрешительными, регулирующими или контрольными функциями, важными для бизнеса конкретного работодателя).

Наконец, можно сформулировать еще один, уже не традиционный критерий, а именно *наличие у конкретного сотрудника особо ценных для работодателя личностных качеств, позволяющих отнести его к категории «трудоголиков»,* чьи приоритетные жизненные интересы и ценности сосредоточены в сфере профессиональной деятельности. Само понятие трудоголика и его мотивация определена, в частности, российским психоаналитиком Н. Наричиным, считающим, что «...трудоголиком правомернее называть того, для которого мука смертная — сама мысль об отдыхе. Да, такой человек нередко может прикрываться тем, что

он работает, потому что зарабатывает. Но понаблюдайте — часто ли он на самом деле пользуется плодами своего труда? Или все же тут влечение к работе как к процессу, представляющему отдельную самоценность?» [4, с. 17]. Правомерность же отнесения таких индивидуумов в состав кадровой элиты аргументирована в ранее опубликованной статье одного из авторов [2].

Кадровая элита и конкурентное преимущество

Второй задачей проведенного в статье исследования является анализ влияния кадровой элиты на рыночные позиции современной организации и **аргументация** на основе его результатов, **тезиса о правомерности позиционирования уровня ее защищенности от рассматриваемой угрозы в качестве конкурентного преимущества или, соответственно, конкурентного недостатка**.

Начнем с того, что в современных условиях конкурентоспособность любого хозяйствующего субъекта прямо зависит от степени *инновационности его бизнеса*. Эта зависимость убедительно обоснована в работах многих исследователей, например, канд. экон. наук, доцента Е. Е. Гридневой и доцента Г. Ш. Калиакпаровой [6]. Естественно, что инновационные бизнес-модели способны разработать лишь наиболее компетентные и креативные сотрудники организации, действующие либо в рамках своих прямых служебных обязанностей (топ-менеджеры и главные специалисты), либо в инициативном порядке (трудоголики, у которых стремление к улучшению трудовых результатов реализуется на подсознательном уровне, вне зависимости от наличия или отсутствия специальных вознаграждений со стороны работодателя).

Для многих субъектов предпринимательства, прежде всего — малого, приоритетным фактором, определяющим конкурентные позиции на обслуживаемом рынке, выступает

наличие *элитарных клиентов*. Сегодня это характерно для аудиторского, консалтингового, адвокатского бизнеса, где 5–10% клиентов часто приносят до 80% от общей суммы дохода. Понятно, что приемлемое для такой клиентской группы качество обслуживания могут обеспечить только представители кадровой элиты с присущей им компетентностью, ответственностью и лояльностью к интересам не только самого работодателя, но и его контрагентов.

Возможность завоевания и последующего удержания лидирующих позиций на обслуживаемом рынке зависит от способности хозяйствующего субъекта предложить клиенту *эксклюзивные услуги или продукты*. Указанная эксклюзивность обеспечивается за счет либо уникально высокого качества соответствующего продукта (например, производство штучных охотничьих ружей всемирно известной английской фирмы Holland & Holland, основанной еще в 1835 году), либо полного отсутствия или, как минимум, дефицитности на рынке его аналогов (например, качественный ремонт сложнейшего электронного оборудования дорогостоящих иномарок из десятка автосервисов, расположенных в небольшом городе, могут обеспечить только два). Не требует доказательств, что рассматриваемый фактор конкурентоспособности обеспечивается наличием в штате организации такой категории кадровой элиты, как сотрудники исключительно высокой квалификации или дефицитной на рынке труда специализации.

Следующим фактором, определяющим рыночные позиции организации, является ее способность *сохранять конфиденциальность информации, составляющей коммерческую и, тем более, клиентскую тайну*. Разглашение такой информации нелояльными или безответственными сотрудниками чревато утратой имеющихся конкурентных преимуществ (например, вследствие получения конкурентом копии коммерческих баз данных) или репутационных потерь, вызвавших массовый отток наиболее привлекательной

постоянной клиентуры. Поэтому работать с такой информацией могут только представители кадровой элиты категории «секретоносители», заслуженно пользующиеся полным доверием работодателя.

Наконец, следует оценить и такой фактор конкурентоспособности, как *степень рыночной устойчивости хозяйствующего субъекта в период внешнего или внутреннего кризиса*. Она также во многом зависит от рассматриваемой здесь категории персонала. Возможность успешно противостоять кризису зависит от соответствия имеющейся кадровой элиты сразу двум из рассмотренных ранее критериев, а именно креативности и лояльности. Только креативные менеджеры и специалисты способны предложить инновационные решения по выходу из кризисной ситуации, и только по-настоящему лояльные сотрудники удержатся от соблазна покинуть испытывающего трудности работодателя.

Повышение защищенности кадровой элиты

Уточнив состав кадровой элиты современной организации и обосновав ее влияние на ее рыночные позиции, можно приступить к решению третьей и главной задачи исследования, а именно сформулировать рекомендации по внедрению инновационных технологий, способствующих повышению степени защищенности рассматриваемой категории сотрудников от угрозы переманивания конкурентами.

Учитывая, что многие из таких технологий связаны с существенными финансовыми затратами, представляется целесообразным предложить **ранжировать общий перечень сотрудников**, включенных на основании рассмотренных ранее критериев в состав кадровой элиты организации **на три группы** по признаку их ценности для конкретного работодателя. В первую группу входят менеджеры и специалисты, инициативное увольнение которых равнозначно

добровольному уходу организации с обслуживаемого рынка или превращение ее из лидера в аутсайдера, например, из-за потери лучшей части клиентской базы. Такие сотрудники определяются в качестве «незаменимых» и защищаются от угрозы переманивания конкурентами с использованием всех имеющихся для этого возможностей и ресурсов. Во вторую группу включаются сотрудники, потеря которых нанесет работодателю трудновосполнимый ущерб, например, в форме потери весомой части текущих доходов. Наконец, *третью группу* составляют сотрудники, попытка переманивания которых также вполне вероятна, но способна нанести только локальный по своим последствиям ущерб.

Далее сформулируем несколько общих **методических требований**, которые необходимо учитывать при внедрении соответствующих технологий.

Первое из них определяет необходимость *строго индивидуального подхода к выбору технологий* защиты от переманивания конкретных представителей кадровой элиты. Основной причиной согласия на предложение о переходе в конкурирующую организацию почти всегда является возможность более полного удовлетворения индивидуальных потребностей конкретного сотрудника. Потребности любого человеческого индивидуума фактически безграничны, следовательно, удовлетворить их в полном объеме не способен ни один, даже самый высокорентабельный работодатель. Поэтому задачей специалистов кадровой службы, иногда и службы безопасности, а также непосредственного руководителя конкретного представителя кадровой элиты является выявление потребностей, приоритетных именно для него. На удовлетворение этих потребностей и должны быть направлены соответствующие HR-технологии.

Второе требование касается защиты от переманивания конкурентами такой категории кадровой элиты, как топ-менеджеры и главные специалисты. Они уже достигли

потолка своей профессиональной карьеры в организации и имеют возможность удовлетворять свои личные потребности, не связанные с трудовой деятельностью, своими силами, без помощи работодателя. Повышение их должностных окладов или дальнейшее улучшение социальных пакетов не дает надежной гарантии отказа от предложения о новом трудоустройстве со стороны более престижного или просто более щедрого работодателя. Поэтому единственной надежной защитой станет *технология их мотивации, основанная на принципе участия в прибыли* на правах младших партнеров (малый и средний бизнес) или в качестве крупных акционеров (корпорации).

Заключительное методическое требование связано с необходимостью при организации защиты кадровой элиты от переманивания конкурентами ориентироваться на принцип: *«лучше мотивировать, нежели запрячь!»*. Оно связано с тем, что многие отечественные исследователи и, что удивительно, специалисты-практики, предлагают строить политику по сохранению ключевых сотрудников на базе организационных методов ограничительно-запретительной направленности. Так, из пяти способов защиты от переманивания сотрудников, предлагаемых генеральным директором компании Tom Hunt B. Якубой, лишь один не носит такой ориентации и связан с обеспечением возможности ценным сотрудникам заниматься интересной для них работой. Остальные способы говорят сами за себя [7]:

- ограничить общение ценного специалиста с прессой;
- свести к минимуму упоминания о компании как о работодателе в социальных сетях;
- правильно инструктировать секретарей;
- ввести корпоративные правила общения по телефону.

Эти рекомендации присутствуют и во многих других однопрофильных публикациях, часто и с дополнениями, например,

призывом отказаться от внутрикорпоративных телефонных справочников с указанием фамилий конкретных должностных лиц. Некоторыми работодателями введены еще более «продвинутые» методы защиты кадровой элиты, заставляющие вспомнить эпоху «железного занавеса», например, запрет на публикацию авторских разработок в любых внешних изданиях, запрет на участие во внешних бизнес-форумах и конгрессах, в работе съездов предпринимательских ассоциаций, в научно-практических конференциях и симпозиумах. Авторам представляется, что подобные внутрикорпоративные ограничения и запреты в реальной практике не обеспечат ожидаемого эффекта. Некоторые из них просто не станут серьезным препятствием для субъектов угрозы (например, за скромное вознаграждение от рекрутингового агентства не слишком лояльный клерк кадровой службы с удовольствием предоставит копию штатного расписания или составит сам перечень ведущих менеджеров и специалистов своей организации). Другие могут вызвать прямо противоположенный желаемому результат, а именно спровоцировать к инициативному увольнению креативного менеджера или специалиста, лишенного возможности продемонстрировать свои личные достижения во внешней среде.

Далее мы рассмотрим несколько **типов технологий профилактики рассматриваемой в статье угрозы**, которые реализуются в рамках системы социальной поддержки персонала и предполагают использование очень специфичных и дорогостоящих льгот. Они предоставляются только сотрудникам, относящимся к категориям «незаменимые» и «трудно заменимые». При этом в состав кадровой элиты они входят как уникальные по своей квалификации или специализации специалисты нижнего и среднего звена или как секретносители первой категории. Их общей особенностью является характер мотивирующего воздействия — либо длительный, либо отложенный по времени реализа-

ции. Они изначально «запрограммированы» либо под типовые приоритетные потребности определенных категорий сотрудников, сгруппированных по возрастному признаку, либо имеют строго индивидуальный характер, но во всех случаях позволяют удерживать представителей кадровой элиты от инициативного увольнения на длительный период времени, возможно, и до момента выхода на пенсию.

Первой из таких технологий является *дополнительное пенсионное страхование за счет работодателя*. Оно применяется в отношении уже состоявшихся, но «близких к закату звезд», в лице сотрудников предпенсионного возраста — от 50 лет и старше. При этом между администрацией и сотрудником заключается договор, в соответствии с которым последний получает право на дополнительную пенсию, в случае если до достижения пенсионного возраста он продолжит свою работу в конкретной организации. Возможно и дополнительное соглашение, в соответствии с которым он будет работать и после достижения данного возраста, с соответствующим увеличением дополнительной пенсии.

Для молодых сотрудников, которые за время своей работы уже сумели продемонстрировать работодателю выдающиеся результаты и значительный нераскрытый потенциал («восходящие звезды») наиболее привлекательной станет социально-экономическая *льгота, направленная на решение их жилищной проблемы*. Сегодня большинство россиян в возрасте до 30–35 лет, в силу ограниченности доходов и многократно завышенных цен на недвижимость просто не могут позволить себе приобрести собственное жилье, в том числе, и на условиях ипотечного кредитования. Поэтому многие из них с удовольствием подпишут договор со своим работодателем, содержащий обязательство добросовестно отработать не менее 10 лет с момента его подписания. После этого организация приобретает квартиру и передает ее сотруднику на правах

«служебного жилья», расходы по содержанию которого ограничиваются коммунальными платежами. Сама же квартира остается на балансе работодателя (к сожалению, с необходимостью для него выплачивать соответствующий налог на имущество). По истечении указанного в договоре срока квартира переоформляется в собственность сотрудника. В случае увольнения по собственной инициативе или за допущенные нарушения трудовых обязательств до истечения данного срока, сотруднику придется не только освободить служебное жилье, но и выплатить своему работодателю компенсацию в сумме среднерыночной стоимости аренды такой квартиры за весь период фактического в ней проживания. Отметим, что в случае, если администрация не захочет извлечь из рассматриваемого здесь договора дополнительной односторонней выгоды (например, перегружая сотрудника работой или «заморозив» ему заработную плату), то благодарный за решение своего «квартирного вопроса» сотрудник с высокой степенью вероятности продолжит свою трудовую деятельность в качестве вполне состоявшейся «звезды».

Еще одной личной проблемой большинства россиян среднего и старшего возраста в условиях рыночной экономики стала потребность в качественном медицинском обслуживании для себя и членов своих семей. Ее решение может быть обеспечено работодателем путем использования *программ частного медицинского страхования*. При этом «пакет» оплаченных им медицинских услуг и круг охваченных ими (только работник или кто-то из членов семьи) должен дифференцироваться по стоимости в зависимости от его должности и степени ценности для организации. Реализуя подобную форму социально-экономической поддержки персонала, работодатель решает одновременно две задачи — во-первых, ту, которая является предметом исследования в статье, и, во-вторых, повышает качество своего человеческого капитала путем

инвестирования в здоровье наиболее ценной категории сотрудников.

Аналогичной по важности проблемой для представителей кадровой элиты среднего возраста является стремление обеспечить *качественное образование своим детям*. Оплачивая это обучение, работодатель, как и в случае с «квартирным вопросом», получает возможность «привязать» к себе ценного сотрудника на почти два десятилетия — одиннадцать лет в частной гимназии и семь лет в вузе (четыре года на программе бакалавриата и три года в магистратуре). Если же профессиональное обучение по своему профилю соответствует профилю уставной деятельности организации, достигается решение еще одной важной задачи. После завершения своего обучения дети представителей кадровой элиты приобретают возможность гарантированного трудоустройства, формируя таким образом уже династии кадровых работников конкретного работодателя. По вполне очевидным причинам члены таких династий будут носителями корпоративного духа и отношений высочайшей лояльности.

Еще одним инструментом по защите кадровой элиты от переманивания выступает такая HR-технология, как *планирование индивидуальной карьеры на основе методологии талант-менеджмента*. Указанный инструмент применяется в отношении молодых сотрудников организации, за относительно непродолжительный период своей работы уже продемонстрировавших такой набор профессиональных и личностных компетенций, который позволяет позиционировать их в качестве «восходящих звезд». В этом случае представляется целесообразным раскрыть перед ними перспективы их карьерного роста с указанием приблизительных сроков замещения новых рабочих мест на период от пяти до семи лет (естественно, с учетом успешного прохождения соответствующих программ дополнительного обучения). Можно предположить, что подобная мотивация станет эффективным «якорем»,

удерживающим будущего представителя кадровой элиты в конкретной организации, особенно в сочетании с рассмотренной ранее социальной льготой по решению «квартирного вопроса».

Наконец, не следует забывать и об *удовлетворении приоритетных личных увлечений*, не имеющих отношения к профессиональной деятельности представителя кадровой элиты. К числу таких увлечений могут быть отнесены, в частности, различные виды активного отдыха сезонного характера (например, горнолыжный спорт, водный туризм, охота, рыбалка). Возможность удовлетворять эти потребности благодаря заранее согласованному с работодателем графику отпусков послужит, пусть не основным, но достаточно веским аргументом для отказа от предложения о новом трудоустройстве.

Заключение

В заключительной части статьи представляется необходимым обратить внимание читателей из числа представителей работодателей на одну проблему, связанную с внедрением предлагаемых в статье инноваций. Она связана с угрозой ухудшения психологического климата в организации в целом и в отдельных трудовых коллективах в силу недовольства основной части сотрудников теми дополнительными преференциями, которые имеет лишь меньшинство. Высокая вероятность возникновения разнообразных конфликтов, связанных с наличием эксклюзивных условий найма у «звезд», неоднократно отмечалась специалистами в области управления персоналом и психологии трудовых отношений, например, с. Дмитриевым [3]. Можно дополнить перечень причин подобных конфликтов, напомнив о специфических чертах национального трудового менталитета россиян, специально исследованных одним из авторов [1]. Одной из таких черт является особо болезненная реакция наших соотечественников

на «социальную несправедливость», наиболее неприемлемой для них формой проявления которой как раз и выступают различные условия найма у представителей одной категории персонала (принцип «пусть лучше равенство в нищете, нежели неравенство в благополучии!»). Особенно опасной является ситуация, при которой руководитель подразделения, где работает представитель кадровой элиты, сам в ее состав не включен. Лишь немногие современные менеджеры, обладающие высокими нравственными устоями, могут удержаться от соблазна создать в своем трудовом коллективе «атмосферу отчуждения» вокруг такого подчиненного, которая очень скоро перерастает в «атмосферу морального террора». Практика показывает, что редко кто способен выдержать подобное отношение со стороны своих коллег более двух-трех месяцев, далее неизбежно следует инициативное увольнение.

Преодоление неформального сопротивления рассматриваемым в статье инновациям должно стать темой самостоятельного исследования. Здесь ограничимся формулировкой в тезисной форме нескольких наиболее важных рекомендаций:

- при наличии технологической возможности административным решением целесообразно фактически вывести особо ценного для работодателя специалиста за штат подразделения, например, предоставив ему отдельный кабинет или право работать дома;
- под угрозой персональных санкций должна быть обеспечена полная конфиденциальность информации об эксклюзивных условиях найма кадровой элиты, включая индивидуальные социальные льготы (в том числе, в формате специальной разъяснительной работы с ее представителями с целью объяснить возможные проблемы, которые могут возникнуть лично у них в случае разглашения перед коллегами имеющих преференций);
- категорический запрет руководителям подразделений организации противопостав-

лять представителя кадровой элиты его коллегам, постоянно подчеркивая его особые заслуги перед работодателем в сравнении с остальными сотрудниками.

Список литературы

1. Алавердов А. Еще раз к вопросу о трудовой ментальности россиян // Сборник опубликованных научных работ кафедры Управления человеческими ресурсами: Сб. ст. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. с. 10–30.
2. Алавердов А. Кадровая элита и ее роль в деятельности современной организации // Ученые записки: сборник научных трудов. Вып. 6 // М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; ООО «Синергия ЭКСПО», 2011. с. 120–127.
3. Дмитриев С. Незаменимые и ценные сотрудники — общее и особенное // Управление персоналом. 2017. №26. с. 52–61.
4. Наричин Н. Трудоголики, или бегство в никуда // Домашняя аптека, приложение «Семейная психология». 2003. №29. с. 17–21.
5. Рубин Ю. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №5 (47). с. 77–116.
6. Гриднева Е., Калиакпарова Г. Инновационные бизнес-модели как инструмент создания конкурентных преимуществ предприятий // European journal of economics and management sciences. 2017. №4. с. 63–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-biznes-modeli-kak-instrument-sozdaniya-konkurentnyh-preimuschestv-predpriyatiy>.
7. Якуба В. Пять способов защиты от переманивания сотрудников. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/04/04/755780-zaschiti-peremanivaniya>

References

1. Alavardov A. *Eshche raz k voprosu o trudovoy mental'nosti rossiyan* [Once again to the question of labor mentality of Russians]. Collection of published scientific works of the Department of Human Resources Management: Sat. Art. Moscow: Moscow Financial and Industrial University Synergy, 2014, pp. 10–30.
2. Alavardov A. *Kadrovaya elita i ee rol' v deyatel'nosti sovremennoj organizatsii* [Personnel elite and its role in the activities of the modern organization]. Scientific notes: collection of scientific works. Release 6. Moscow: Moscow financial and industrial university "SINERGIYA"; "Synergy EXPO" LLC, 2011. pp. 120–127.
3. Dmitry S. *Nezamenimye i cennye sotrudniki — obshchee i osobennoe* [Irreplaceable and valuable employees — general and special]. Personnel management, 2017, no. 26, pp. 52–61.
4. Naricin N. *Trudogoliki, ili begstvo v nikuda* [Workaholiki or escape to nowhere]. Home pharmacy, appendix "Family psychology", 2003, no. 29, pp. 17–21.
5. Rubin Yu. *Menedzhment konkurentnykh deystvij* [Management of Competitive Actions]. Modern Competition, 2014, no. 5 (47), pp. 77–116.
6. Gridneva E., Kaliakparova G. *Innovatsionnye biznes-modeli kak instrument sozdaniya konkurentnykh*

preimushchestv predpriyatij [Innovative business models as a tool for creating competitive advantages of enterprises]. European journal of economics and management sciences, 2017, no. 4, pp. 63–67. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/innovatsionnye-biznes-modeli-kak-instrument-sozdaniya-konkurentnyh-preimushchestv-predpriyatij>.

7. Yaquba V. *Pyat' sposobov zashchity ot peremanivaniya sotrudnikov* [Five ways of protection against enticement of employees]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/04/04/755780-zaschiti-peremanivaniya>.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10408

Alavardov A., University «SYNERGY», Moscow, Russia, AAlavardov@synergy.ru

Alavardova T., University «SYNERGY», Moscow, Russia, TAlavardova@synergy.ru

Introduction of innovative technologies for the protection of the organization's human resources elite for the purpose of acquiring additional competitive advantages

the subject area of the article is the work of a modern organization to counter the threat of competitors luring key employees who are part of its personnel elite. The very concept of the personnel elite is specified and criteria for the inclusion of certain employees in its composition are defined. It is argued that the degree of protection of the personnel elite from the threat of luring its representatives by competitors is legitimate to consider as an additional competitive advantage of a particular organization or, accordingly, its competitive disadvantage. Recommendations on the introduction of innovative technologies to counter the threat discussed in the article are formulated and justified.

Keywords: individual social packages, personnel strategy, personnel elite of the organization, competitive advantages and disadvantages, motivation of the personnel elite, unfair competition, luring of personnel, recruiting agencies, labor market, human capital of the organization

About authors: A. Alavardov, *Doctor of Economics, Professor*;
T. Alavardova, *PhD in Economics, Associate Professor*

For citation: Alavardov A., Alavardova T. Introduction of innovative technologies for the protection of the organization's human resources elite for the purpose of acquiring additional competitive advantages. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 119–128 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10409

Раевич И. А., аспирант, Университет «Синергия», Москва, ml20@yandex.ru

Малый бизнес как фактор обеспечения конкурентоспособности моногородов России

В статье анализируется современное состояние российских моногородов и определяются проблемы обеспечения их конкурентоспособности. В качестве одного из ключевых факторов конкурентоспособности моногородов рассматривается функционирование малого бизнеса. В связи с этим предлагаются актуальные мероприятия по обеспечению конкурентоспособности малого бизнеса.

Ключевые слова: конкурентоспособность моногорода, факторы конкурентоспособности, конкурентоспособность малого бизнеса, государственная поддержка

Введение

Научная теория конкурентоспособности предполагает возможность распространения основных ее концепций на широкий круг элементов экономической системы [9]. Таким образом, концепция конкурентоспособности может быть применима и к проблематике развития моногородов России. Сегодня в России насчитывают 319 моногородов [7], в которых проживает почти 9% населения, т.е. каждый десятый гражданин нашей страны. Вклад моногородов в ВВП страны по разным оценкам составляет от 20 до 40%.

Самая высокая концентрация населения моногородов зафиксирована в Уральском федеральном округе (20%), а самая низкая — в Южном федеральном округе (2%). Кроме округов с высокой долей населения, есть ряд регионов, в которых доля проживающих в монопрофильных городах населения доходит до показателя в 60 процентов. Лидером в этом смысле является Кемеровская область, специализирующаяся на добыче угля, где проживает 1,6 млн человек. Второе место занимает Свердловская область и далее за ней следует Челябинская область.

Большинство российских монопрофильных городов специализируется в области металлургии. Таких городов 84. В машиностроении заняты 59 монопрофильных городов, то есть примерно 18,5% от общего количества. Таким образом, в сумме в области металлургии и машиностроении заняты практически 60% населения всех моногородов. В деревообрабатывающей промышленности занято 37 городов (12%).

Конкурентоспособность моногорода

Между специализаций моногорода и его конкурентоспособностью есть определенная связь.

Так, например, 71% и 47% пищевой промышленности и атомной отрасли относятся ко первой группе устойчивого социально-экономического положения. Стабильность подобных городов в первую очередь связана с существующим спросом на их продукцию.

Самая тяжелая обстановка (больше всего городов третьей группы) в городах, специализирующихся на деревообрабатывающей и текстильной промышленности. Оборонная промышленность показывает паритетное разделение на первую и третью группы по 38% в каждой.

Таким образом, согласно по статистике [6], только 1/3 всех моногородов или монопрофильных городов имеют стабильное социально-экономическое состояние и высокий уровень конкурентоспособности. Еще меньше городов идут по пути устойчивого развития. 2/3 моногородов — это депрессивные или склонные к депрессивному пути развития, они демонстрируют низкий уровень конкурентоспособности.

Факторы конкурентоспособности

Когда-то множество моногородов активно развивались и привлекали высококвалифицированную рабочую силу. Но постсоветская действительность, невостребованность продукции на российском и мировом рынке, усиление конкуренции — все это стало причинами упадка многих градообразующих предприятий и, следовательно, снижения их конкурентоспособности и деловой активности в самом городе. Снижение деловой активности негативным образом влияет на все сферы жизнедеятельности города: доходы населения, качество инфраструктуры, культурный уровень и уровень криминогенности.

Бизнес, активная развивающаяся бизнес-среда всегда была устойчивым фактором для повышения конкурентоспособности моногородов. В настоящий момент повышение конкурентоспособности моногородов не может идти по интенсивному пути, как бы это странно ни звучало. Далее в статье мы поясним причины такого подхода.

Современные конкурентоспособные промышленные предприятия являются основой для развития промышленности. Если государство способствует развитию подобных предприятий в моногородах, то она получает высокотехнологичные производства, на которых работают не более 100 человек из всего города [3].

Высокотехнологичные производства борются за повышение производительности и конкурентоспособности. Чем ниже

затраты, тем выше производительность и конкурентоспособность. На себестоимость влияют и затраты на оплату труда, поэтому все производства стремятся в своих технологиях сократить потребность в рабочей силе.

Конкурентоспособность моногорода vs. Конкурентоспособность градообразующего предприятия

Если рассмотреть развитие моногородов в исторической ретроспективе, то все пути достаточно схожи. В эпоху индустриального бума строились новые заводы, применялись новейшие на тот момент технологии, машины и оборудование. На работу привлекались высококвалифицированные специалисты, каждый завод содержал большой штат инженеров и технологов. Моногорода развивались, развитие инфраструктуры было на высочайшем уровне. В итоге мы видим текущую ситуацию.

Большинство моногородов находятся в весьма затруднительном социально-экономическом положении. Причем, не только из-за градообразующих предприятий, которые стали неконкурентоспособными. Множество городов, где работают эффективные предприятия, стали депрессивными. Это связано с тем, что, применение новых технологий и переоборудование с каждым годом снижает потребность в рабочих [2]. Все больше и больше применяются автоматизированные линии производства. Если раньше на заводе работали тысячи человек, то теперь на современном модернизированном заводе работает не более 100 человек.

Градообразующие предприятия всё еще остаются монополистом-работодателем. Компания определяет уровень зарплат в городе, все равняются на нее. Раньше уровень зарплат был высокий, так как люди попросту не приехали бы в моногород или уехали бы в другие города. Высокий уро-

вень зарплат на градообразующем предприятии, будет высоким и в среднем по городу, так как люди постоянно сравнивают зарплаты. Сейчас ситуация гораздо хуже. Ведущим специалистам градообразующие предприятия выплачивают высокие зарплаты, хорошую зарплату получают операторы. Остальные получают среднюю по городу зарплату, которая часто крайне низка в среднероссийском сравнении. Но выхода у населения нет, они всё равно приходят на такую работу.

Подобная ситуация не создает условий для мультипликативного эффекта. Политика зарплат приводит к стагнационному эффекту, когда остальные предприятия и компании платят ниже, чем градообразующее предприятие. Поэтому деньги не приходят в город, не повышают зарплаты, не увеличивают платежеспособный спрос, который в последствии становится фактором роста оборота бизнеса и развития экономической жизни города.

Проблемы обеспечения конкурентоспособности моногородов

Моногорода имеют две базовые проблемы: недостаток финансирования и безработица.

Первую проблему государство пытается решить в рамках инновационного развития экономики и помощи градообразующим предприятиям. Вторую проблему решить за счет инновационных предприятий практически невозможно. Стоимость рабочего места на высокотехнологическом предприятии составляет от 6 до 18 млн рублей [4]. Обеспечить всех жителей небольшого моногорода работой на подобном предприятии невозможно.

Решением проблемы безработицы становится развитие малого бизнеса. Малый бизнес достаточно прост, им могут заняться те сотрудники, которые остались невостребованными на градообразующем предприятии.

Государство активно помогает с созданием новых рабочих мест в моногородах. Например, Фонд развития моногородов выделил 8 млрд рублей на создание более 12 тыс. рабочих мест. В итоге каждое рабочее место обошлось государству примерно в 650 тыс. рублей [5]. То есть вместо рабочего места высококвалифицированного сотрудника можно создать 25 рабочих мест для малого бизнеса. Высшее руководство страны понимает данные зависимости и направляет свои усилия и в данную сферу.

Крупный бизнес является «пожирателем» инвестиций. Конечно, без развития технологий, без высокотехнологичного производства невозможно конкурировать на мировом рынке. Однако для решения проблем моногородов, для борьбы с безработицей следует выделять средства на развитие именно малого бизнеса.

В рамках развития малого бизнеса в моногородах интересной концепцией становится теория «Small is Beautiful» английского экономиста Фрица Шумахера [1]. В рамках своей концепции он рассматривает явления, когда передовые технологии в бедных странах повышают уровень текущей безработицы. Ф. Шумахер ратовал за развитие сельских поселений, за перенос производства на сельские территории и участие местного населения. Подобный подход можно адаптировать и к моногородам.

Обеспечению конкурентоспособности малого бизнеса в моногородах мешает ряд проблем (рис. 1).

Отдельно рассмотрим две специфические проблемы: неэффективная налоговая политика и сложность межбюджетных отношений. Налоговая система России устроена таким образом, что основные средства уходят в федеральный бюджет. Налог на добавленную стоимость полностью уходит в федеральный бюджет, налог на прибыль остается почти весь в региональном бюджете. В итоге бюджет моногорода получает средства только от

Удаленность от крупных экономических центров	Узкая направленность местных производств	Недостаточно развития инфраструктуры
Высокий уровень криминализации бизнеса	Неэффективная налоговая политика и сложность межбюджетных отношений	Невысокий уровень государственного финансирования
Недостаточная кооперация между городами и регионами	Тесная взаимосвязь местных органов власти и бизнеса	Низкая заинтересованность владельцев предприятий в развитии моногорода

Рис. 1. Проблемы обеспечения конкурентоспособности российских моногородов

Fig. 1. Problems of ensuring the competitiveness of Russian single-industry towns

земельного налога, налога на имущество и часть НДФЛ. Получается, что, развивая промышленность, предприятия в городе, моногород не получает напрямую дохода.

Напомним, что численность промышленных предприятий значительно сократилась с тысяч до сотен, и НДФЛ тоже сокращается значительно. Моногорода, зарабатывая по факту, не могут создать поток доходов в свой бюджет и обеспечить качественной инфраструктурой и услугами население.

Сложность межбюджетных отношений заключается в перманентном механизме «прошений» средств из вышестоящих бюджетов. Зачастую средства, собранные в моногороде, не возвращаются в него вовсе, либо возвращаются в неполном объеме [8].

Концепция повышения конкурентоспособности моногорода

Для повышения конкурентоспособности моногорода необходимо разрабатывать индивидуальную концепцию. Успешные долгосрочные концепции строятся на укреплении существующих активов, дополнитель-

ных мер по развитию местного сообщества и малого бизнеса, а также создания долгосрочной привлекательной обстановки для различных инвестиций.

Выделяют четыре этапа в рамках разработки концепции:

1. Выбор области фокусирования усилий;
2. Отбор главных целей;
3. Определение текущих возможностей и препятствий;
4. Выбор необходимых инструментов.

Разработка стратегии для повышения конкурентоспособности малого бизнеса как фактора повышения конкурентоспособности моногорода должна базироваться на ряде принципов. Они помогают найти правильное направление развития. При разработке стратегии следует руководствоваться следующими принципами:

- выбор правильных партнеров для достижения конкретных целей;
- соединение политики тактических и стратегических задач;
- начало действий в тех областях, где уже есть подвижки;
- сосредоточенность на достижении выбранных целей;

- эффективное общение и координация действий с бизнесом, а также различными уровнями власти.

Разработка концепции повышения конкурентоспособности моногорода с учетом конкурентоспособности малого бизнеса требует согласованных усилий множества партнеров. Ключевую роль здесь играют местные органы власти.

Ключевые компоненты повышения конкурентоспособности малого бизнеса в моногороде

Концепция строится на трех главных компонентах, которые представлены на рис. 2.

Рассмотрим каждый показатель подробнее. Поддержка бизнеса заключается в первую очередь в развитии малого бизнеса, которое будет вносить свою лепту в

борьбу с безработицей, вклад в экономическое развитие. Безусловно, следует заниматься поддержкой, расширением уже существующих предприятий. Помощь бизнесу должна заключаться в представлении упрощенных государственных услуг, консультативной бесплатной помощи от представителей местной власти, а также проведении грамотной налоговой политики. Кроме того, развивающиеся и создаваемые вновь предприятия должны быть в независимых отраслях, чтобы диверсифицировать налоговую базу.

На данном этапе происходит отбор ключевых отраслей, которые смогут обеспечить наибольший потенциал для роста в будущем. Учитываются не только текущие показатели предприятий, возможность их потенциального роста, но анализируется отношение данных предприятий к местному сообществу.



Рис. 2. Ключевые компоненты концепции повышения конкурентоспособности малого бизнеса в моногороде

Fig. 2. Key components of the concept of improving the competitiveness of small businesses in a single-industry town

щество, способность и желание их помогать в достижении выбранных экономических, социальных и экологических целей.

Поддержка занятых имеет важное значение для обеспечения возможностей трудоустройства и способности вести полноценную жизнь. Присутствие населения, имеющего различные навыки и образование, позволяет привлекать разнообразные предприятия или создавать их самим. Повышать квалификацию, обучать новым специальностям — один из компонентов в развитии малого бизнеса как фактора устойчивого развития моногородов. Большое преимущество у тех моногородов, где образование населения и их навыки соответствуют растущим отраслям и сферам бизнеса, в которых они смогут найти применение и развитие.

Поддержка качества жизни и уровня инфраструктуры благоприятно воспринимается населением и компаниями. Повлиять на уровень жизни могут разные факторы, например, создание открытого или зеленого пространства, удобный транспорт, места для пробежек и велосипедных прогулок. Наличие различных общественных центров, культурных учреждений, а также медицинских и научных центров повышает привлекательность моногорода для жизни. Эстетически совершенствовать среду можно через зеленую инфраструктуру через деревья и растительность.

Заключение

В результате концепции появляется план конкретных действий в рамках определенных направлений (рис. 3).

В каждом направлении выделяются свои конкретные задачи, которые реализуются в рамках концепции малого бизнеса как фактора повышения конкурентоспособности моногорода. Российские моногорода имеют ряд схожих черт с моногородами в других странах. Однако присущие яркие специфические особенности, проблемы развития именно российских монопрофильных городов оказывают ключевое влияние на них.

Повышение конкурентоспособности моногородов возможно только с поддержкой государства, его позитивного влияния на развитие и становление малого бизнеса. Малый бизнес не приносит значительных доходов в бюджеты всех уровней, однако он повышает уровень занятости, тем самым повышает уровень качества жизни и достатка населения. Поэтому развитие малого бизнеса в моногородах как фактора повышения конкурентоспособности является приоритетным и должно опираться на разработанные концепции повышения конкурентоспособности моногородов.

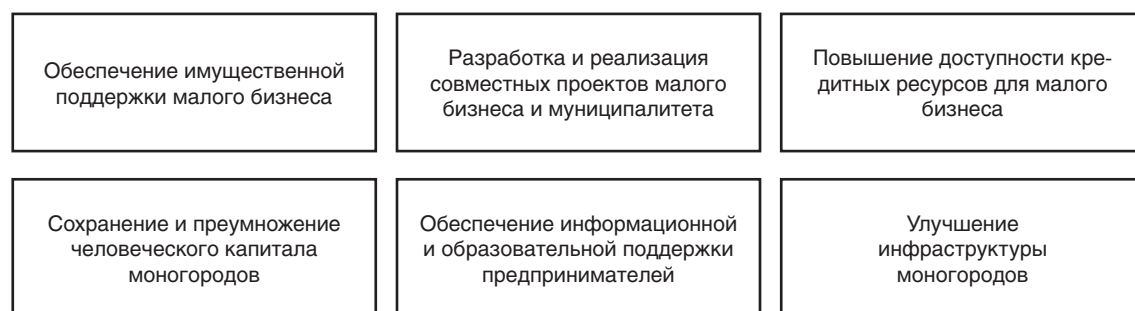


Рис. 3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности малого бизнеса в моногородах

Fig. 3. Measures to improve the competitiveness of small businesses in single-industry towns

Список литературы

1. Schumachr E. F. Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered. Harper Perennial, 2010. P. 352.
2. Игорь Шувалов: в моногородах рождается новая экономика. URL: <https://www.pnp.ru/economics/2017/03/01/igor-shuvalov-v-monogorodakh-rozhdaetsya-novaya-ekonomika.html> (дата обращения: 13.01.2019).
3. Моногород: капкан производительности и отдушина малого бизнеса. URL: <http://gosvopros.ru/territory/khozyaystvo/monogorod-kapkan/> (дата обращения: 13.01.2019).
4. На создание в РФ высокопроизводительного рабочего места нужно до \$300 тыс. URL: <https://www.audit-it.ru/news/personnel/589114.html> (дата обращения: 10.01.2019).
5. Обзор российских моногородов. URL: https://icss.ru/images/pdf/research_pdf/MONOTOWNS.pdf (дата обращения: 11.01.2019).
6. Отчеты о деятельности и презентации. URL: http://www.frmrus.ru/upload/manual-upload/report_2017/mobile/index.html#p=1 (дата обращения: 13.01.2019).
7. Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р (ред. от 13.05.2016) «Об утверждении перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)» // СПС Консультант Плюс.
8. Самойлова С. С., Шепелев О. М. Межбюджетные отношения как инструмент регулирования развития территорий // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 12. С. 274–277.
9. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65–79.

References

1. Schumachr E. F. Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered. Harper Perennial, 2010, p. 352.
2. Игорь Шувалов: в моногородах рождается новая экономика // Парламентская газета URL: <https://www.pnp.ru/economics/2017/03/01/igor-shuvalov-v-monogorodakh-rozhdaetsya-novaya-ekonomika.html> (дата обращения: 13.01.2019).
3. Моногород: капкан производительности и отдушина малого бизнеса // Госвопрос URL: <http://gosvopros.ru/territory/khozyaystvo/monogorod-kapkan/> (дата обращения: 13.01.2019).
4. На создание в РФ высокопроизводительного рабочего места нужно до \$300 тыс. // Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит URL: <https://www.audit-it.ru/news/personnel/589114.html> (дата обращения: 10.01.2019).
5. Обзор российских моногородов // ИКСИ URL: https://icss.ru/images/pdf/research_pdf/MONOTOWNS.pdf (дата обращения: 11.01.2019).
6. Отчеты о деятельности и презентации // Фонд развития моногородов URL: http://www.frmrus.ru/upload/manual-upload/report_2017/mobile/index.html#p=1 (дата обращения: 13.01.2019).
7. The order of the Government of the Russian Federation of July 29, 2014, no. 1398-r (as amended on May 13, 2016) "On the approval of the list of single-industry municipal entities of the Russian Federation (single-industry towns)" // ATP Consultant Plus.
8. Samoilova S. S., Shepelev O. M. Mezhibyudzhetye otnosheniya kak instrument regulirovaniya razvitiya territorii [Inter-budgetary relations as a tool for regulating the development of territories]. *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy* [Socio-economic phenomena and processes], 2012, no. 12, pp. 274–277. (in Russian, abstr. in English)
9. Kovalenko A. I. Theoretical and Methodological Aspects of Application the Concept of «Competitive Ability» In Scientific Researches, *Journal of Modern Competition*, 2013, vol. 7, no. 6 (42), pp. 65–79. (in Russian, abstr. in English).

DOL: 10.24411/1993-7598-2019-10409

Raevich I., University "Synergy", Russia, Moscow, ml20@yandex.ru

Small business as a factor in ensuring the competitiveness of single-industry towns in russia

The article analyzes the current state of Russian single-industry towns and identifies the problems of ensuring their competitiveness. The functioning of small business is considered as one of the key factors in the competitiveness of single-industry towns. In this regard, relevant measures are proposed to ensure the competitiveness of small businesses.

Key words: single-industry town competitiveness, competitiveness factors, small business competitiveness, state support

About authors: I. Raevich, *Postgraduate*

For citation: Raevich I. Small business as a factor in ensuring the competitiveness of single-industry towns in russia. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 129–135 (in Russian, abstr. in English).

Перечень материалов, опубликованных в журнале «СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ» в 2019 году

Содержание и методы обучения предпринимательству

Яшин А. А., Ключев А. К., Багирова А. П.

Программы предпринимательского образования в современных российских университетах: региональный аспект

№ 1 (73)

Потапова О. Н., Алексеева Е. В.

Применение интерактивных методов обучения предпринимательству как средство повышения эффективности обучения

№ 1 (73)

Новые технологии обучения предпринимательств

Филькевич И. А.

Инновационные подходы к обучению предпринимателей с учетом международного опыта

№ 1 (73)

Живица О. В., Позина М. Б.

Дидактические возможности игровых процедур в процессе обучения предпринимателей

№ 1 (73)

Обучение предпринимательству и реалии современной конкуренции

Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П.

Формирование профессиональных компетенций для успешного участия в конкуренции в процессе освоения студентами программ по предпринимательству в современном бакалавриате

№ 1 (73)

Леонтьева Л. С., Ильин А. Б.

Компетентностные характеристики предпринимательского труда как ресурса повышения конкурентных преимуществ бизнес-единицы

№ 1 (73)

Практика предпринимательства в конкурентной среде

Никифорова Ю. М.

Динамические способности как необходимый инструмент для нового развития и управления компаний

№ 1 (73)

Обучение предпринимательству и участие вузов в конкуренции

Вдовиченко М. М., Власова В. В., Наумов Р. А.

Анализ формирования инструментов независимой оценки и сертификации преподавателей в области технологического предпринимательства

№ 1 (73)

Алавердов А. Р., Алавердова Т. П.

Отраслевые особенности проявления нелояльности преподавателей и ее влияние на конкурентные позиции современного вуза

№ 1 (73)

Зайцева А. С.

Образовательные организации как институциональные формы поддержки предпринимательства

№ 1 (73)

Обучение предпринимательству и развитие индустрии спорта

Леднев В. А., Братков К. И.

Предпринимательство в индустрии спорта

№ 1 (73)

Шевченко О. А., Воронцов Д. И.

Развитие индустрии фитнеса в России: вопросы правового регулирования и предпринимательства

№ 1 (73)

Теория предпринимательства

Пиньковецкая Ю. С.

Производственная функция, характеризующая оборот малых предприятий в регионах России

№ 2 (74)

Отраслевые рынки

Слепенкова Е. М., Лаврова А. М., Ламкова А. В., Полякова Н. С.

Проблема лидерства на российском рынке цифровой дистрибуции компьютерных игр

№ 2 (74)

Котенко А. Л.

Особенности конкуренции на рынке ломбардов

№ 2 (74)

Белова Т. Н., Куприянова М. В.

Процессы импортозамещения на рынке продовольствия как объект моделирования

№ 2 (74)

Ильenkova К. М.

Суть и основные элементы категорийного менеджмента

№ 2 (74)

Котенко А. Л.

Ограничители конкурентных позиций на рынке ломбардов

№ 3 (75)

Моросанова А. А., Мелешкина А. И., Маркова О. А.

Цифровая трансформация на транспорте: возможности развития и риски ограничения конкуренции

№ 3 (75)

Мирзоян Н.В., Плясова С.В.

Совершенствование инструментария оценки инвестиционных проектов с целью повышения конкурентоспособности бизнеса

№ 3(75)

Малыгин А.В.

Ценовые конкурентные стратегии спортивных организаций

№ 3(75)

Ильин А.Б.

Риски взаимодействия международных предпринимательских структур спортивной отрасли с национальными экономическими системами

№ 3(75)

Алавердов А.Р., Алавердова Т.П.

Отраслевые критерии конкурентоспособности преподавателя высшей школы

№ 3(75)

Васильев А.И.

Ресурсный подход к оценке конкурентоспособности образовательных организаций

№ 3(75)

Гореликов В.А.

Спонсорство – как возможность конкурировать в спорте

№ 4(76)

Малыгин А.В.

Роль субъективации в формировании стратегических конкурентных преимуществ спортивной организации

№ 4(76)

Темнохуд Т.Н.

Анализ возможностей поселений родовых поместий как перспективного направления туристической деятельности

№ 4(76)

Ильенкова К.М.

Категорийный менеджмент: новый взгляд в условиях российской экономики

№ 4(76)

Национальная конкурентоспособность

Соколова Е.В., Степанов П.С.

Конкуренция как фактор повышения качества автомобильных дорог

№ 2(74)

Невская А.А.

К вопросу о национальной конкурентоспособности Нидерландов: влияние экспортной стратегии

№ 2(74)

Фрумина С.В.

Анализ факторов и определение степени их влияния на показатели экспортной конкурентоспособности

№ 2(74)

Конкурентоспособность бизнеса

Астахов В.В., Хабаров В.И.

Определение эффективной стратегии повышения конкурентоспособности наукоемкого предприятия

№ 2(74)

Васильев А.И.

Конкурентные компетенции руководителей высшего и среднего звена образовательных организаций системы высшего образования

№ 2(74)

Баженев Ю.В.

Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия: значимость информационных факторов в условиях турбулентности окружающей среды

№ 4(76)

Алавердов А.Р., Алавердова Т.П.

Внедрение инновационных технологий защиты кадровой элиты организации в целях приобретения ею дополнительных конкурентных преимуществ

№ 4(76)

Раевич И.А.

Малый бизнес как фактор обеспечения конкурентоспособности моногородов России

№ 4(76)

Антимонопольное регулирование

Шаститко А.Е., Павлова Н.С.

Национальный антиitrust в глобальном контексте

№ 3(75)

Курнышева И.Р.

Конкурентный фактор структурной модернизации российской экономики

№ 3(75)

Коваленко А.И.

Многосторонние платформы и концепция ключевых мощностей

№ 3(75)

Компетенции предпринимателя

Лукашенко М.А., Ожгихина А.А.

Имидж предпринимателя: профессионализм не в счет?

№ 3(75)

Богунев Л.А.

Управление знанием труда как проявление предпринимательской компетенции работника в условиях конкуренции

№ 3(75)

Теория конкуренции

Шаститко А.А.

Проблема определения географического рынка: возрождение теста Эльзинги-Хогарти

№ 4(76)

Вартаев Р.С., Быстров А.В.

Экологический подход к стратегической конкуренции

№ 4(76)

The list of materials published in 2019

Content and methods of entrepreneurship education

Kluev A., Iashin A., Bagirova A.

Entrepreneurial education in modern Russian universities: regional aspect

№ 1(73)

Potapova O. N., Alekseeva E. V.

Application of interactive methods of teaching entrepreneurship as a means of increasing the effectiveness of training

№ 1(73)

New technologies of entrepreneurship education

Filkevich I.

Innovative approaches to training entrepreneurs based on international experience

№ 1(73)

Zhivitsa O., Pozina M.

Didactic possibilities of game procedures in the process of training entrepreneurs

№ 1(73)

Entrepreneurship education and the realities of modern competition

Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D.

Formation of professional competencies for successful participation in competition in the process of development of entrepreneurship programs by students in the modern bachelor's degree

№ 1(73)

Leontieva L., Ilin A.

Competence-based characteristics of entrepreneurial labor as an asset for improving business unit competitiveness

№ 1(73)

The practice of entrepreneurship in a competitive environment

Nikiforova Yu.

Dynamic abilities as a necessary tool for new development and management of companies

№ 1(73)

Entrepreneurship education and universities ' participation in competition

Vdovichenko M., Vlasova V., Naumov R.

Analysis of the formation of tools for independent assessment and certification of teachers in the field of technological entrepreneurship

№ 1(73)

Alaverdov A., Alaverdova T.

Industry peculiarities of manifestations of disloyalty of teachers and its impact on the competitive position of the modern university

№ 1(73)

Zaytseva A.

Educational organizations as institutional forms of entrepreneurship development

№ 1(73)

Entrepreneurship education and the development of sports industry

Lednev V., Bratkov K.

Entrepreneurship in the sports industry: opportunities, expectations and results

№ 1(73)

Shevchenko O., Vorontsov D.

Development of the fitness industry in Russia: legal regulation and entrepreneurship

№ 1(73)

Entrepreneurship theory

Pinkovetskaia Yu.

Production function characterizing the turnover of small enterprises in the regions of Russia

№ 2(74)

Industry markets

Slepenkova E., Lavrova A., Lamkova A., Polyakova N.

Leadership problem on the Russian market of digital distribution of video games

№ 2(74)

Kotenko A.

Features of competition in the pawnshop market

№ 2(74)

Belova T., Kupriyanova M.

The process of import substitution in the food market as the object of modeling

№ 2(74)

Ilyenkova K.

The essence and basic Category management elements

№ 2(74)

Kotenko A.

Limiters competitive position in the market of pawn shops

№ 3(75)

Morosanova A., Meleshkina A., Markova O.

Digital Transformation in Transport: Development Opportunities and Risks of Restricting Competition

№ 3(75)

Mirzoyan N., Plyasova S.

Improving tools for evaluating investment projects to increase business competitiveness № 3(75)

Malygin A.

Specific pricing policy of sport organizations № 3(75)

Il'in A.

Counterparty risks of sports industry international business structures and national economic systems № 3(75)

Alaverdov A., Alaverdova T.

Industry criteria of competitiveness of the teacher of high school № 3(75)

Vasilev A.

Resource based view on assessment of competitiveness of educational organizations № 3(75)

Gorelikov V.

Sponsorship as an opportunity to compete in sports № 4(76)

Malygin A.

The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages of a sports organization № 4(76)

Temnohud T.

The analysis of family's estate settlements potential as perspective tourism trend № 4(76)

Ilyenkova K.

Category management: new view on its implementation in Russian realities № 4(76)

National competitiveness

Sokolova E., Stepanov P.

Competition as a Factor for Road Quality Improvement № 2(74)

Nevskaya A.

National competitiveness of the Netherlands: the impact of the export strategy № 2(74)

Frumina S.

Analysis of factors and determination of their influence on export competitiveness indicators № 2(74)

Business competitiveness

Astakhov V., Khabarov V.

Determination of effective strategy of improving competitiveness of the knowledge-intensive enterprise № 2(74)

Vasilev A.

Competitive competence of top managers of university № 2(74)

Bazhenov Y.

Methodical approaches to assessing the competitiveness of an enterprise: the importance of information factors in the environment of environmental turbulence № 4(76)

Alaverdov A., Alaverdova T.

Introduction of innovative technologies for the protection of the organization's human resources elite for the purpose of acquiring additional competitive advantages № 4(76)

Raevich I.

Small business as a factor in ensuring the competitiveness of single-industry towns in Russia № 4(76)

Antitrust regulation

Shastitko A., Pavlova N.

National antitrust in a global context № 3(75)

Kurnysheva I.

Competitive factor of structural modernization of the Russian economy № 3(75)

Kovalenko A.

Multi-sided platforms and essential facilities doctrine № 3(75)

Entrepreneurial competencies

Lukashenko M., Ozhgikhina A.

Image of an entrepreneur: professionalism is not taken into account № 3(75)

Bogunov L.

Management of knowledge of labor as a manifestation of the entrepreneurial competence of the employee in a competitive environment № 3(75)

The theory of competition

Shastitko A.

The problem of the geographic market delineation: the revival of the Elzinga-Hogarty test № 4(76)

Vartaev R., Bystrov A.

Ecological approach to strategic competition № 4(76)

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 аннотации на английском языке см. в Приложении 3.)

¹ Фамилии русскоязычных авторов транслитерируются 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>.

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.

Статья в журнале или других СМИ

² Обратите внимание, что в данной позиции описания источника используется знак «тире», а не дефис (то же — при указании диапазона страниц).

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 русскоязычного 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 soedinenij «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, Energiia 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 rashoda i kolichest-

va zhidkosti i gazov s pomoshch'iu standartnykh suzhaiushchikh ustroystv [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 - 2020

Журнал «Современная конкуренция» выходит 4 раза в год

1 номер 1190 руб. 2 номера (полугодие) 2380 руб. 4 номера (годовая) 4760 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на edit@synergy.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 *Т. В. Глазкова*

Дизайн макета: Б. В. Зипунов, верстка: *Т. М. Каган*

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юрид.);

125190, 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@synergy.ru; Alkovaenko@synergy.ru;

www.moderncompetition.ru.

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 30101810400000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 10.10.2019

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ».
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6