

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2020. Том 14. № 1(77)

Издается с января 2007 года. Периодичность издания — 4 раза в год.

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (ПАОП)
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 «МПГУ»

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 (РИНЦ), ВИНТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

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

Адрес редакции и издателя:

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

2020. Vol. 14. No. 1(77)

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 (SPSUEF)

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

Практика конкуренции

Леднев М.В., Вольнов А.В.

Конкуренция и конкурентные стратегии на российском рынке лизинга:
современная практика. 5

Антимонопольное регулирование

Коваленко А.И.

Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ 18

Конкурентоспособность бизнеса

Алавердов А.Р., Алавердова Т.П.

Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное
преимущество современной организации 38

Чернухина Г.Н., Ермоловская О.Ю.

Развитие человеческого капитала как фактор повышения
конкурентоспособности предпринимательских структур в России 48

Теория предпринимательства

Орехова С.В., Баусова Ю.С.

К вопросу о феномене бизнес-модели. 58

Предпринимательство в цифровой экономике

Орлова Л.Н., Ильин А.Б., Сизова Ю.С.

Предпринимательские риски в условиях цифровизации экономики
на примере России 76

Горелова Т.П.

Социальные сети: динамичное развитие каналов продаж 86

Отраслевые рынки

Тохилов Т.И.

Управление экономической безопасностью автотранспортной системы региона 97

Леднев В.А.

Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему 106

Вопросы обучения предпринимательству

Линьковецкая Ю.С.

Предпринимательское образование в современных национальных экономиках:
мнения экспертов 118

Шохирева Е.Г.

Поколение Z и как удовлетворить его потребности в сфере дошкольного
и дополнительного образования 128

Contents

Competition practice

Lednev M.V., Volnov A.V.

Competition and competitive strategies in the Russian leasing market: current practice 5

Antitrust regulation

Kovalenko A.I.

Network effect as a sign of dominating position of digital platforms 18

Business competitiveness

Alaverdov A.R., Alaverdova T.P.

Socially-oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization 38

Chernukhina G.N., Ermolovskaya O.Yu.

The development of human capital as a factor in increasing the competitiveness of business structures in Russia. 48

Entrepreneurship theory

Orekhova S.V., Bausova Yu.S.

On the Phenomenon of Business Models. 58

Entrepreneurship in the digital economy

Orlova L.N., Ilin A.B., Sizova Yu.S.

Entrepreneurial risks in the conditions of economy digitalization o as exemplified by Russia 76

Gorelova T.P.

Social networks: dynamic development sales channel 86

Industry markets

Tohirov T.I.

Economic safety management of the region's motor transport system. 97

Lednev V.A.

Entrepreneurship in sport: it is necessary to develop the club system 106

The issues of entrepreneurship education

Pinkovetskaia I.S.

Entrepreneurial education in modern national economies: expert opinions 118

Shokhireva E.G.

Generations Z and how to satisfy their needs in the field of preschool and continuing education 128

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-5-17

Леднев М. В., канд. экон. наук, доцент кафедры ТиПК, Университет «Синергия», г. Москва, mlednev@bk.ru

Вольнов А. В., канд. экон. наук, советник генерального директора, ООО «Финанс ПРО», г. Москва, volnovan@yandex.ru

Конкуренция и конкурентные стратегии на российском рынке лизинга: современная практика

В статье рассматривается конкуренция и конкурентные отношения на российском рынке лизинга исходя из особенностей данной финансовой услуги и ее современного уровня развития. Проведен расчет показателей рыночной концентрации, оценка методов конкуренции и конкурентных стратегий, применяемых российскими лизинговыми компаниями.

Ключевые слова: лизинг, конкуренция, рынок лизинга, конкурентные стратегии, методы конкуренции

Введение

Современная экономика — это сложная система, в которой одним из ключевых процессов развития участников экономических отношений является конкурентная борьба за покупателя товаров и услуг. Конкуренция стала основным стимулом для развития и роста финансового рынка, качественного изменения финансовых продуктов и уровня сервиса, предоставляемого банками, лизинговыми компаниями, заводами-изготовителями. Конкуренция между поставщиками и ограниченная ликвидность у покупателей вынуждает заводы-изготовители и их продающие подразделения предоставлять покупателям специальные финансовые условия (единовременную скидку, программы финансирования через банки и лизинговые компании), создавать собственные лизинговые и арендные подразделения, программы отсрочки или рассрочки оплаты, выступая в качестве кредиторов и принимая на себя часть рисков, что приводит к отвлечению оборотных средств поставщиков, отрицательно влияя на показатели их финансовой устойчивости.

Сущность лизинга

Перед поставщиком возникают вопросы выбора источников финансирования своих программ технического перевооружения и увеличения объемов продаж, произведенных машин и механизмов. Одним из инструментов, позволяющих организовать финансирование завода-изготовителя и покупателей его продукции, является лизинг. На популярном специализированном интернет-портале banki.ru предлагается следующее определение: «Лизинг — это инвестиционный инструмент, позволяющий предприятию, не привлекая собственные ресурсы, произвести модернизацию основных фондов и получить новое необходимое оборудование или другие непотребляемые предметы» [1]. В российской практике термин «лизинг» трактуется по-разному. Очень часто лизинг полностью отождествляют с долгосрочной арендой. Другие считают, что лизинговые отношения — форма наемных или подрядных отношений либо скрытая форма купли-продажи средств производства, а также право пользования имуществом его собственника [12]. По нашему мнению, прежде всего лизинг — это комплекс финансово-

имущественных отношений, возникающих в связи с приобретением имущества лизингодателем и последующей передачей его во временное пользование лизингополучателю. Комплексная природа лизинговой услуги в процессе приобретения основных фондов предполагает:

- организацию финансирования;
- страхование имущественных рисков сохранности предмета лизинга;
- страхование ответственности в период проведения погрузки/разгрузки, транспортировки, монтажных и пусконаладочных работ, связанных с вводом в эксплуатацию предмета лизинга;
- регистрационный учет (для отдельных видов предметов лизинга);
- субсидирование и участие в программах лояльности;
- дополнительные услуги (техническое обслуживание и мониторинг местонахождения предмета лизинга, сезонное хранение шин, электронный документооборот).

Типичная схема взаимоотношений участников лизинговой сделки показана на рисунке 1, в каждом конкретном случае количество и состав участников может варьироваться.

1. Лизингополучатель обращается с заявкой на получение услуг лизинга в лизинговую компанию и предоставляет комплект документов для оценки рисков лизингодателем. Лизинговая компания одобряет сделку и заключает договор лизинга.

2. Лизинговая компания привлекает финансирование в банке в соответствии с условиями кредитного договора.

3. Лизинговая компания, исполняя договор лизинга, заключает договор поставки и оплачивает предмет лизинга поставщику.

4. Поставщик передает предмет лизинга лизингополучателю. Лизингополучатель проверяет комплектность, исправность предмета лизинга.

5. Лизинговая компания организует страхование предмета лизинга.

6–7. Лизинговая компания организует выполнение монтажных и пусконаладочных работ сервисными компаниями, при необходимости оформляет постановку предмета лизинга на регистрационный учет.

8. Лизингополучатель совершает лизинговые платежи.

9. Лизинговая компания возвращает банку сумму финансирования и проценты за пользование кредитом.

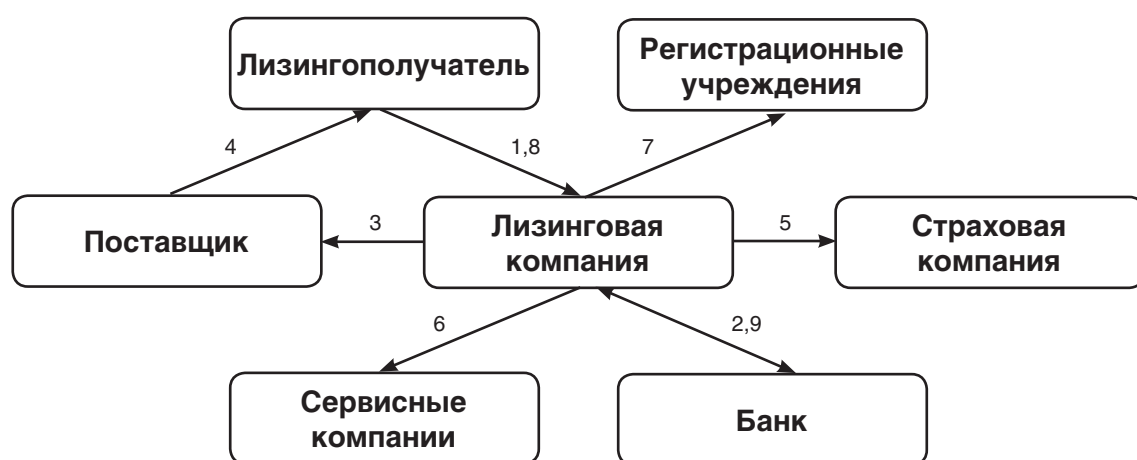


Рис. 1. Типичная схема взаимоотношений участников лизинговой сделки

Fig. 1. Typical scheme of relationships between participants in a leasing transaction

Существенной особенностью развития рынка лизинговых услуг в Российской Федерации является концентрация значительного объема (свыше 60% сделок финансового и 85% операционного лизинга) нового бизнеса в нескольких крупных лизинговых компаниях с государственным участием [3]. На рисунке 2 графически представлена информация о концентрации нового бизнеса в 2018 г. среди топ-100 лизинговых компаний, по данным исследования аналитиков RAEX. В данном исследовании не принимали участие лизинговые компании с государственным участием, специализирующиеся в сегменте авиационного лизинга, — это входящие в государственные корпорации ОАК и РОСТЕХ соответственно ОАО «Ильюшин Финанс Ко» и ООО «Авиакапитал-сервис» [13, 14], а также лизинговая компания, созданная для поддержки промышленных предприятий, — ООО «Нацпромлизинг» (РОСТЕХ совместно с ФРП).

«Государственные» лизинговые компании, пользуясь возможностью привлекать денежные средства по относительно низким процентным ставкам, способствуют повы-

шению конкуренции между лизингодателями, заставляя других участников рынка находить и использовать неценовые факторы конкуренции.

При этом конкуренция между лизинговыми компаниями существенно отличается в различных сегментах рынка (табл. 1). Нами на основании данных исследования рейтингового агентства RAEX были рассчитаны значения индекса Herfindahl — Hirschman (HHI) — показателя, характеризующего степень монополизации отрасли. В случае чистой монополии, когда отрасль состоит из одной фирмы, максимальное значение HHI равно 10 000. По значениям индексов HHI учеными выделяются три типа рынка:

- высоко концентрированный рынок, где значение HHI превышает 1800;
- умеренно концентрированный рынок, значение HHI находится в диапазоне от 1000 до 1800;
- низко концентрированный рынок, значение HHI менее 1000.

Таким образом, наибольший уровень конкуренции наблюдается во всех сегментах автолизинга — легковых и грузовых

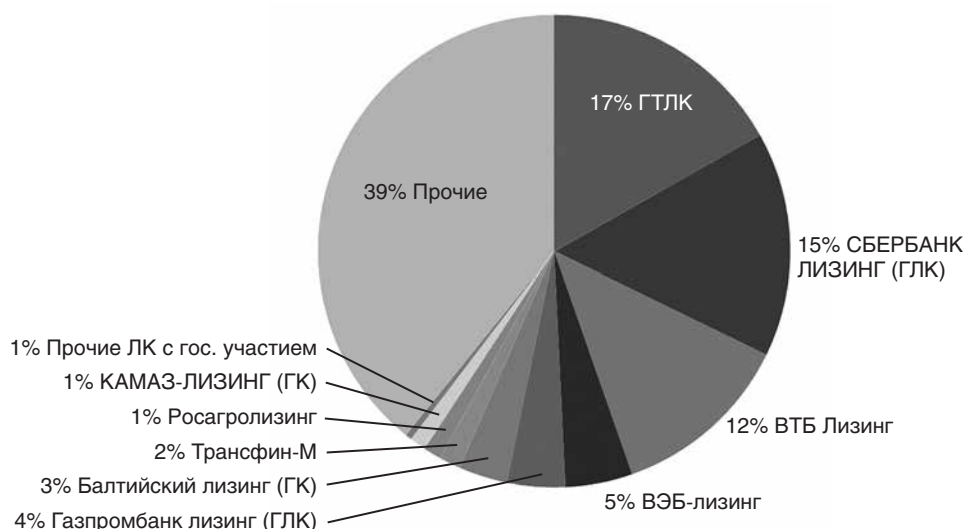


Рис. 2. Концентрация нового бизнеса на рынке лизинга

Fig. 2. Concentration of new business in the leasing market

Таблица 1. Значение индекса ННН для различных сегментов рынка лизинга

Table 1. The value of the HHI index for various segments of the leasing market

Уровень монополизации	Сегмент рынка (по сумме платежей к получению на 01.01.2019)	Значение индекса Herfindahl — Hirschman
Высокий	Сельскохозяйственная техника и скот	4163,69
	Оборудование для ЖКХ	4118,82
	Суда (морские и речные)	3539,66
	Авиационный транспорт (воздушные суда, вертолеты)	2509,39
	Полиграфическое оборудование	2115,71
	Недвижимость (здания и сооружения)	2023,31
	Телекоммуникационное оборудование, оргтехника, компьютеры	1897,25
	Оборудование для нефте- и газодобычи и переработки	1827,19
Средний	Железнодорожная техника (локомотивы, вагоны)	1 671,67
	Медицинская техника и фармацевтическое оборудование	1255,82
	Машиностроительное, металлообрабатывающее и металлургическое оборудование	1007,39
Низкий	Легковые автомобили	960,42
	Энергетическое оборудование	943,56
	Погрузчики складские и складское оборудование, упаковочное оборудование и оборудование для производства тары	754,44
	Оборудование для пищевой промышленности, включая холодильное и оборудование для ресторанов	692,51
	Грузовой автотранспорт	643,25
	Строительная и дорожно-строительная техника, включая строительную спецтехнику на колесах	595,99

автомобилей, строительной и специальной техники, погрузчиков, а также оборудования для пищевой промышленности, торговли и складского хозяйства. Низкий уровень монополии объясняется низкой первоначальной суммой инвестиций в данные проекты, высоким уровнем ликвидности предметов лизинга на вторичном рынке и отсутствием необходимости в привлечении дорогостоящих специалистов с уникальными компетенциями. Значение ННН в целом по лизинговой отрасли имеет тенденцию к увеличению: 820,83 в 2018 г. против 734,19 годом ранее. В случае принятия изменений в действующее законодательство мы прогнозируем дальнейшее снижение уровня конкуренции и уход с рынка небольших независимых лизинговых компаний.

Рынок услуг лизинга получил широкое распространение: по оценке ЦБ РФ, чистые инвестиции в лизинг составляют около 1 трлн руб., размер активов лизингового сектора по МСФО — примерно 2 трлн руб., а лизинговый портфель превышает 3,2 трлн руб. [2]. Более оптимистично объемы рынка лизинга оценивает рейтинговое агентство «Эксперт РА»: объем нового бизнеса топ-100 компаний по итогам 2018 г. составил 1,31 трлн руб., что на 20% больше результатов 2017 г. [3]. В первом полугодии 2019 г. по данным предварительных итогов исследования российского рынка лизинга рейтинг

тингового агентства «Эксперт РА», выполненного при поддержке Объединенной лизинговой ассоциации, объем нового бизнеса составил около 700 млрд руб., что на 9% больше результатов первых шести месяцев 2018 г. Существенное влияние на снижение темпов прироста нового бизнеса по сравнению с прошлогодними значениями оказало уменьшение объема нового бизнеса компании «ГТЛК», заключившую крупные сделки по лизингу железнодорожных вагонов в первом полугодии 2018 г. Сумма новых лизинговых договоров по сравнению с аналогичным периодом прошлого года выросла на 8% и составила 1,1 трлн руб., что позитивно сказалось на объеме лизингового портфеля, который на 01.07.2019 оценивается почти 4,5 трлн руб. [15]. Следует отметить, что данные исследования носят предварительный характер, так как часть компаний, традиционно участвующих в аналогичных исследованиях, не актуализировала данные.

Цели выбора лизинговой компании-партнера у предпринимателей отличаются. Например, для машиностроительного завода-поставщика целью сотрудничества с лизинговой компанией является увеличение объемов сбыта своей продукции. Применение лизинговой схемы финансирования его покупателями позволяет расширить географию продаж, нивелировать сезонность спроса. Для компании-лизингополучателя лизинг — это механизм финансирования программы приобретения основных фондов. Несмотря на различия в целях, критерии выбора лизинговой компании имеют много общего. Отвечая на вопрос выбора лизинговой компании, предлагаем сформировать реестр наиболее существенных ключевых факторов для оценки привлекательности той или иной компании-лизингодателя:

- цель получения финансирования;
- вид лизинговой услуги;
- стоимость услуг лизинга (среднегодовой процент удорожания) и стоимость дополнительных сервисов;
- качество обслуживания;

- продуктовая линейка лизинговой компании;
- масштаб и надежность лизинговой компании;
- членство в профессиональных ассоциациях;
- тип лизинговой компании.

Последние пять факторов, по сути, представляют собой ключевые факторы успеха для лизинговой отрасли, которые определяют, обладает ли компания достаточной конкурентоспособностью.

Цель получения финансирования

Задача поставщика — организация финансирования покупок своих клиентов с применением схемы лизинга. Поставщику необходимо согласовать возможность предоставления услуг лизинга покупателям его продукции с максимальным географическим охватом с заранее согласованными параметрами (размер аванса лизингополучателя, срок лизинга, среднегодовой процент удорожания). Цель компании-лизингополучателя — обеспечить финансирование программы пополнения своих основных фондов (объектов коммерческой недвижимости, оборудования, парка транспортных средств и специальной техники, продуктивного скота).

Виды услуг лизинга

В международной практике используются различные виды лизинговых операций. Услуги лизинга можно укрупненно классифицировать следующим образом:

- объем и наполнение услуги;
- тип участников сделки;
- особенности предмета лизинга;
- условия перехода права собственности на предмет лизинга;
- тип лизинговых платежей;
- наличие субсидий или налоговых преференций;
- сектор рынка.

По объему услуги принято разделять лизинг на три вида: финансовый, финансовый с набором дополнительных сервисов, операционный (или оперативный).

Финансовый лизинг наиболее распространен в России. Лизинговая компания выполняет функции финансового посредника, ее роль ограничивается структурированием лизинговой сделки, привлечением заемных средств у банков-кредиторов, приобретением выбранного лизингополучателем предмета лизинга у поставщика. Возвратный лизинг — частный случай финансового лизинга, когда лизингополучатель выступает в качестве поставщика предмета лизинга.

Финансовый лизинг с набором дополнительных сервисов — это разновидность финансового, при которой лизинговая компания берет на себя обязательства оказания расширенного пакета услуг, например страхование предмета лизинга, постановка на учет в регистрирующих органах.

Отличительная особенность финансового лизинга по сравнению с операционным — переход предмета лизинга в собственность лизингополучателя после окончания срока лизинга и выплаты всех соответствующих денежных сумм.

В оперативном лизинге лизингодатель принимает на себя риски выбора марки и модели предмета лизинга. Данный вид лизинга является следующим этапом развития лизинговой компании после финансового с дополнительными сервисами, предполагает наличие высокого уровня экспертизы лизингодателя в соответствующем сегменте [4].

В зависимости от географии регистрации основных участников сделки лизинг принято разделять на международный и внутренний. Последний предполагает местонахождение основных контрагентов (лизинговая компания, поставщик и лизингополучатель) в одном государстве. В международной лизинговой сделке участвуют компании — резиденты двух стран. В свою очередь, международный лизинг делится на импортный, экспортный и транзитный.

Лизинговые компании чаще всего применяют равные (аннуитетные) и дифференцированные (убывающие или увеличивающиеся) типы графиков лизинговых платежей. Для сделок с железнодорожными вагонами, воздушными и морскими судами могут применять график лизинговых платежей со значительной выплатой в конце срока действия договора (balloon payment). Для предпринимателей, чей бизнес имеет выраженную сезонность производства или сбыта готовой продукции, лизинговые компании предоставляют возможность применения индивидуальных графиков платежей, учитывающих особенности денежного потока. Характерными примерами отраслей с потребностью в сезонных графиках лизинговых платежей являются сельское хозяйство, производство прохладительных напитков и туризм.

По сектору рынка выделяют лизинг:

- коммерческой недвижимости;
- автомобилей;
- воздушных судов;
- водных судов;
- оборудования;
- основных средств агропромышленного комплекса;
- железнодорожного транспорта и др.

Лизинговая сделка содержит одновременно несколько признаков, позволяющих отнести ее к тому или иному виду. Например, приобретение металлообрабатывающего станка в Германии для российского лизингополучателя может быть сделкой международного финансового лизинга оборудования с набором дополнительных сервисов.

Стоимость услуг лизинга

Большинство лизинговых компаний в России для оценки стоимости своих услуг используют понятие «среднегодовой процент удорожания» — это отношение суммы всех платежей по договору лизинга к стоимости приобретения предмета лизинга, приведенное к сроку договора лизинга. Его можно рассчитать по формуле:

$$C_{\Gamma ПУ} = \left(\frac{П}{А + Ф} - 1 \right) \times 100 / C_{\Gamma},$$

где $C_{\Gamma ПУ}$ — среднегодовой процент удорожания;

$П$ — общий размер платежей по договору лизинга;

$А$ — сумма аванса по договору лизинга;

$Ф$ — размер финансирования;

C_{Γ} — срок договора лизинга (лет) [4].

При этом среднегодовой процент удорожания не позволяет сравнивать разные типы графиков лизинговых платежей, что потребует от лизингополучателя дополнительных затрат времени на вычисление эффективной процентной ставки, по которой его проект финансируется лизинговой компанией.

Стоимость услуг лизинга зависит от текущей ситуации в экономике страны и прогнозов ее изменения на планируемый срок лизинга, уровня ставок по банковским кредитам, степени ликвидности предмета лизинга на вторичном рынке, отраслевой принадлежности лизингополучателя и анализа рисков в отрасли, оценки финансового состояния и благонадежности лизингополучателя, суммы финансирования и соотношения собственных и заемных денежных средств, привлеченных для финансирования сделки. На величину процента удорожания оказывают влияние дополнительные факторы, позволяющие элиминировать уровень риска лизинговой компании (например, поручительство за лизингополучателя, условия страхования предмета лизинга, соглашение с поставщиком о ремаркетинге [или обратном выкупе предмета лизинга], наличие систем дистанционного контроля местонахождения и параметров эксплуатации предмета лизинга и др.). В целом стоимость лизинговой услуги индивидуальна для каждого лизингополучателя.

Ориентироваться только на стоимость лизинга при выборе лизинговой компании крайне опрометчиво. Предложение лизингодателем «нулевого» процента среднегодо-

вого удорожания прежде всего свидетельствует о том, что лизинговая компания имеет корпоративную скидку от поставщика.

Качество обслуживания

Немаловажный фактор при выборе лизинговой компании — качество предоставляемых услуг и удобство документооборота. Договоры лизинга, как правило, носят долгосрочный характер, поэтому качество и комфорт должны соответствовать ожиданиям лизингополучателя. Качественное обслуживание — это возможность стабильного и своевременного финансирования на заранее определенных условиях; транспарентное ценообразование; применение системы электронного документооборота; грамотный персонал; учет индивидуальных особенностей бизнеса лизингополучателя; консультационная поддержка в работе с поставщиком, страховой компанией и другими участниками сделки.

Развитие современных цифровых услуг, введение электронного паспорта транспортного средства, наличие единых баз данных позволили лидерам лизинговой отрасли внедрить системы онлайн-сервисов, создать электронные личные кабинеты для поставщиков и лизингополучателей, обеспечить электронный документооборот. Первая встреча представителя лизингополучателя с менеджером лизинговой компании происходит только в момент передачи автомобиля в автосалоне. Для ускоренного оформления автомобиля в лизинг необходима регистрация в системе юридически значимого электронного документооборота, например «Контур.Диадок» или «E-Leasing», и наличие электронно-цифровой подписи. Использование электронно-цифровой подписи сокращает время на заключение договора лизинга в несколько раз, так как проведение всех этапов сделки — от подачи заявки, формирования персонального коммерческого предложения до заключения договора — происходит в онлайн-режиме [5, 6, 7].

Продуктовая линейка лизинговой компании

Одним из критериев, на которые обращает внимание потенциальный лизингополучатель при выборе лизингодателя, является наличие разнообразной продуктовой линейки, благодаря которой можно удовлетворить потребности действующего бизнеса в приобретении нового оборудования, замещении периодически выбывающего транспорта или увеличении производственного/офисного помещения. Продуктовая линейка представляет собой комплекс некоторых видов лизинга, объединенных на основе одного или нескольких ключевых параметров, адаптированных к структуре сделки и потребностям группы клиентов. Продуктовая линейка лизинговых компаний разнообразна. Даже лизингодатели, специализирующиеся на одном сегменте рынка лизинга, выделяют линейку продуктов для клиентов малого, среднего и крупного бизнеса; для категорий предметов лизинга (легковых, коммерческих и грузовых автомобилей, специальных машин). Одной из наиболее интересных, по нашему мнению, является продуктовая линейка, основанная на процессе анализа заявки лизингодателя и одобрения сделки. Выделим три вида продуктов:

1) лизинг автомобилей — стандартизированный лизинговый продукт для клиентов сегмента микро-, малого и среднего бизнеса. Лизинговые компании финансируют покупку транспортных средств и специальной техники на заранее определенных условиях. Типовые параметры лизинговой сделки:

- лимит финансирования одного лизингополучателя ограничивается в соответствии с корпоративной политикой управления риском лизингодателя, зачастую не превышает 25–35 млн руб.,
- участие лизингополучателя собственными средствами (аванс) в размере 5–15% для легковых автомобилей, 10–20% для легкого коммерческого транспорта, 20–30% для грузовых автомобилей, седельных тягачей и прицепов, полуприцепов к ним, 25–35% для

специальной техники (тракторы, бульдозеры, комбайны, экскаваторы и др.),

- срок лизинга — от 12 месяцев, но не более срока полезного использования — 36–60 месяцев,
- предмет лизинга регистрируется в органах ГИБДД, ГТН, наименование собственника и отметка о регистрации указывается в ПТС, ПСМ,
- ограниченный пакет документов для анализа и строго регламентированная процедура принятия решения об одобрении сделки,
- длительность рассмотрения пакета документов от нескольких часов до 2–3 рабочих дней;

2) экспресс-лизинг оборудования и автомобилей — стандартизированный лизинговый продукт для клиентов сегмента малого и среднего бизнеса. Лизинговые компании финансируют по заявкам лизингополучателей покупку наиболее ликвидного универсального серийного оборудования, а также парка транспортных средств и специальной самоходной техники, соответствующих унифицированному портрету. Типовые параметры лизинговой сделки:

- лимит финансирования одного лизингополучателя может быть дифференцированным по типам предметов лизинга. Зачастую лимиты финансирования больше, чем в автолизинге, но имеют предельные значения 50–300 млн руб.,
- рекомендованная доля участия лизингополучателя в сделке — до 25–35% от стоимости оборудования, размер аванса для сделок с автомобилями и специальной техникой соответствует продукту «лизинг автомобилей»,
- срок лизинга — от 12 месяцев, но не более срока полезного использования — 36–60 месяцев,
- лизингополучатель предоставляет пакет документов, позволяющий оценить динамику и перспективу развития бизнеса. Риск-менеджмент лизинговой компании может запросить дополнительные сведения в процессе анализа документации,

- длительность рассмотрения пакета документов не более 10–15 рабочих дней;

3) корпоративный лизинг — индивидуальные корпоративные решения для предприятий крупного бизнеса и холдингов. Типовые параметры лизинговой сделки отсутствуют, каждый проект является уникальным и имеет отличительные особенности:

- лимит финансирования соответствует параметрам лизинговой сделки, включая возможные изменения из-за колебания курса валюты или корректировки спецификации (комплектации) предмета лизинга,

- участие лизингополучателя может выражаться в финансировании собственными средствами подготовительных и строительно-монтажных работ, необходимых для реализации инвестиционного проекта,

- срок лизинга, особенно в сегментах авиализинга, лизинга коммерческой недвижимости или железнодорожных вагонов, достигает 10–20 лет, а иногда и более,

- анализ потенциальной лизинговой сделки ведется в режиме диалога, специалисты лизинговой компании совместно с лизингополучателем могут привлекать независимых экспертов,

- длительность структурирования лизинговой сделки и согласование ее параметров могут занять до 1–2 месяцев.

Надежность лизинговой компании

Потенциальный лизингополучатель принимает решение о выборе лизинговой компании, опираясь на количественные показатели деятельности, релевантный опыт работы в сегменте и субъективную оценку той или иной компании в профессиональном сообществе. Чем выше количественные показатели конкретного лизингодателя, тем более надежным он кажется для компании-лизингополучателя. Доступными показателями масштаба деятельности лизинговой компании являются объемы лизингового портфеля и нового бизнеса. Согласно исследованию RAEX текущий лизинговый

портфель топ-100 лизинговых компаний на 1 января 2019 г. превысил 3,9 трлн руб. На основании анализа объема портфеля можно сделать вывод о масштабе деятельности лизинговой компании, возможности организовать финансирование крупных сделок. Доли лидеров рынка: ГТЛК — 23,45%, ГК «Сбербанк Лизинг» — 15,43%, «ВТБ Лизинг» — 14,58% [3].

Участие лизинговой компании в профессиональных ассоциациях и объединениях также является критерием надежности финансового агента. Оно позволяет судить о его имидже, уровне компетенции и профессиональных знаниях. В качестве профессиональных ассоциаций можно рассматривать Европейское объединение ассоциаций лизинговых компаний (Leaseurope), Американскую лизинговую ассоциацию (ELFA), Японскую лизинговую ассоциацию (JLA), среди российских профессиональных ассоциаций значимое место занимают Объединенная лизинговая ассоциация (ОЛА) и Подкомитет Торгово-промышленной палаты РФ по лизингу (совместно с НП «Лизинговый союз»).

С отзывами клиентов и сотрудников лизинговых компаний, в том числе с детальным разбором спорных ситуаций, рекомендуем ознакомиться в соответствующих разделах специализированных интернет-порталов banki.ru, all-leasing.ru, lizing-info.ru. Потенциальный лизингополучатель может изучить стиль поведения и набор типичных методов решения возникающих бизнес-кейсов, прочитав жалобы/благодарности лизингополучателей и ответы лизингодателей. Следует принимать во внимание, что, несмотря на проверку отзывов, часть сообщений могут носить рекламный характер.

Типы лизинговых компаний

Для условной классификации лизинговых компаний можно выделить три наиболее характерных признака:

1. Принадлежность к финансово-промышленной группе.

II. Универсальность продуктового предложения.

III. Отраслевая специализация.

I. Российский рынок лизинга представлен двумя типами участников — лизинговые компании, входящие в финансово-промышленные (банковские) группы и независимые лизинговые компании. Независимые лизинговые компании, как правило, имеют отраслевую специализацию, обладая высоким уровнем компетенции в выбранной ими нише рынка. Недостаток таких лизингодателей заключается в ограниченном доступе к заемным денежным средствам, что вынуждает устанавливать краткосрочные лимиты для потенциальных лизингополучателей в меньших объемах и увеличивает себестоимость услуг лизинга. Финансово-промышленные группы, имеющие в своей структуре банки (особенно с государственным участием), способны устанавливать лимиты финансирования с единым ценовым предложением по кредитным и лизинговым продуктам. Сотрудничество лизингополучателя с лизинговой компанией, являющейся структурным элементом бизнеса финансово-промышленной группы, обеспечивает удобство и выгодные тарифы, сокращая трудозатраты персонала компании-лизингополучателя на документооборот.

Сравнивая независимую лизинговую компанию с компанией, входящей в финансово-промышленную группу, можно выделить некоторые различия (табл. 2).

II. Доступность и стоимость денежных средств имеют определяющее значение для лизинговой компании в вопросе выбора целевого клиентского сегмента, сосредоточения усилий на предметах лизинга и сегменте рынка. По типу продуктового предложения можно выделить универсальные и специализированные (монопродуктовые) лизинговые компании. Яркими представителями универсальных лизинговых компаний являются, например, «Сбербанк Лизинг» и «ВТБ Лизинг», предлагающие своим клиентам широкую продуктовую линейку от стандартизированных «коробочных» решений финансирования приобретения автомобилей и ликвидного оборудования до корпоративных сделок со сложной структурой, в том числе операционный лизинг воздушных судов и железнодорожных вагонов.

Специализированные лизинговые компании предлагают лизингополучателям один лизинговый продукт, который имеет несколько вариантов, учитывающих особенности работы с конкретным видом предметов лизинга (автомобили, станочный парк, железнодорожные вагоны или воздушные суда). Характерные примеры специализированных лизинговых компаний в сегменте автолизинга: «Европлан», CARCADE, «CTRL Лизинг»; авиализинга — «Ильюшин Финанс Ко»; агролизинга — «Росагролизинг»; железнодорожных вагонов — ГК «РЕЙЛ 1520», строительной и дорожно-строительной техники — «БОТ Лизинг (Евразия)».

Таблица 2. Сравнение различных типов лизинговых компаний

Table 2. Comparison of different types of leasing companies

Лизинговая компания	Источник фондирования	Каналы продаж	Целевой клиентский сегмент	Лимиты финансирования	Конкурентное преимущество
Независимая	Средства банков-кредиторов, инвесторов	Прямые продажи	Малый и средний бизнес	Ограничены возможностью кредитования	Индивидуальная структура финансирования
Финансово-промышленная группа	Кредиты «материнского» банка группы, «докапитализация» бюджетными средствами	Филиальная сеть банка группы	Клиенты банка и группы, национально значимые проекты	Ограничены нормативами регулятора	Стоимость услуг

III. Стратегия развития лизинговой компании формирует развитие компетенций команды, видоизменение бизнес-процессов внутри компании и алгоритмов взаимодействия с контрагентами с учетом лучших практик в сегменте рынка и особенностей отрасли. Аккумуляция *best practices* и *hard skills* позволяют лизинговой компании создавать центры отраслевых компетенций. Крупнейшие лизинговые компании, такие как «Сбербанк Лизинг», «ВТБ Лизинг», имея достаточные ресурсы (включая компетенции «материнских» банков), создают нескольких центров компетенции в различных отраслях. Отраслевая специфика деятельности некоторых лизингодателей задана изначально их создателями. Для развития транспортной отрасли и поддержки отечественного транспортного машиностроения учреждена ГТЛК, проекты технической и технологической модернизации предприятий отечественного агропромышленного комплекса финансирует Росагролизинг, оператор государственной программы поддержки малого и среднего предпринимательства — «МСП Лизинг». Продвижением продукции заводоизготовителей занимаются кэптивные лизинговые компании, такие как «Джон Дир Файнэншл» (финансовое подразделение американской машиностроительной корпорации Deere & Company), CNH Industrial Capital (совместный проект лизинговой компании DLL Leasing и производителя техники CNH Industrial), «Катерпиллар Файнэншл» (финансовое подразделение компании Caterpillar).

Лизинговые компании разрабатывают конкурентные стратегии развития, формируя свою продуктовую линейку под будущие задачи. Характерной иллюстрацией последних дней стало изменение стратегии компании «ВЭБ-Лизинг». Она отказалась от «розничного» портфеля автолизинга в пользу проектов в сфере экономики городов, одновременно продолжая заниматься лизинговыми проектами в отечественном машиностроении, судостроении и авиастроении.

Новую концепцию своего развития «ВЭБ-Лизинг» утвердила на наблюдательном совете государственной корпорации ВЭБ.РФ в конце 2018 г. Согласно концепции, к 2024 г. данная лизинговая компания намерена нарастить свой портфель до 500 млрд руб. [8].

По данным RAEX, объем нового бизнеса в сегменте легковых автомобилей по итогам 2018 г. достиг 204,1 млрд руб., в сегменте грузового автотранспорта — 239,8 млрд руб., что составляет соответственно 16% и 18,8% от совокупного объема нового бизнеса топ-100 лизинговых компаний России [9, 10]. Таким образом, можно ожидать перераспределения сил в сегменте лизинга легковых и грузовых автомобилей, где исторически сильна конкурентная борьба между стандартизированными продуктами компаний «Сбербанк Лизинг», «Европлан», «РЕСО-Лизинг» и «ВТБ Лизинг».

Приемы и методы конкуренции

К сожалению, основная конкурентная политика крупнейших лизинговых компаний в массовых сегментах рынка сосредоточилась в политике ценообразования и скидок для действующих клиентов при повторных обращениях. Снижение сумм лизинговых платежей и процента среднегодового удорожания развивают рынок количественно, делая лизинг популярным механизмом финансирования программы покупки основных фондов, но снижает качественное развитие рынка лизинговых услуг. Таким образом, среди крупных лизинговых компаний преобладают ценовые методы конкуренции.

Независимые лизинговые компании, наоборот, располагая меньшими возможностями и более дорогими ресурсами, по сравнению с банковскими группами, вынужденно конкурируют за счет дополнительных услуг и сервисов, т.е. применяют неценовые методы. Клиент независимой лизинговой компании дороже оплачивает более высокое качество услуги, индивидуальную настройку лизингового продукта под его задачи.

Банковская система является основой современной экономики, формируя условия рынка кредитования и лизинга. Концентрация лизингового бизнеса внутри ограниченного круга лизингодателей определяет тенденции развития рынка и конкуренции между его участниками. Рост рынка лизинга базируется лишь в незначительной его части на новых продуктовых решениях, технологиях, а в большинстве случаев на повышении доступности услуг за счет ценового демпинга. Рынок финансового лизинга работает в условиях ценовой конкуренции. Высокая конкуренция в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске подталкивает к развитию операционного лизинга, который находится в плоскости качественной конкуренции. Таким образом, переход конкуренции в качественное измерение и рост операционного лизинга, где высокие риски требуют больший уровень компетенции, ведут к улучшению качества сервиса. К сожалению, кроме высоких рисков, слагбаумом, останавливающим развитие операционного лизинга за пределами мегаполисов, является смешение понятий «собственность» и «владение» у предпринимателя. Большинство клиентов лизинговых компаний предпочитают получить основные фонды в собственность после завершения срока лизинга.

Следовательно, можно отметить применение лизинговыми компаниями конкурентной стратегии монополизации (крупными компаниями), стратегии специализированного обособления. Кроме того, применяют и стратегии интеграции.

В условиях рыночных отношений, когда существует постоянная конкуренция между субъектами экономики, важно рассмотреть процессы слияния и поглощения конкурентов. В 2018 г. произошла лишь одна крупная сделка слияния и поглощения — покупка группой компаний «РЕГИОН» лизингового бизнеса Московского кредитного банка. Компания «РЕГИОН Лизинг» преимущественно работает в сегменте крупных проектов. Приняв стратегию расширения

бизнеса, в качестве направления развития сделали выбор сегмента малого и среднего бизнеса. «МКБ-лизинг» имеет компетенции, опыт работы в лизинговой «рознице», налаженные связи с поставщиками, квалифицированный коллектив [11]. Сделка M&A позволила группе лизинговых компаний «РЕГИОН Лизинг» войти в топ-15 лизинговых компаний по размеру текущего портфеля на 1 января 2019 г., по данным RAEX [3]. Таким образом, если раньше в конкурентной борьбе выигрывал тот, кто мог предложить более низкие ставки, то сейчас вперед будут вырываться те, кто в борьбе за клиента делает акцент на неценовых факторах роста.

Заключение

В статье рассмотрены актуальные критерии, позволяющие сделать обоснованный выбор в лизинговой компании. Исследован российский рынок лизинга через призму конкуренции между лизингодателями. Главная рекомендация для отечественного рынка лизинга — переход на новый качественный уровень развития при сохранении количественной конкуренции на рынке финансового лизинга. Таким образом, потенциальному лизингополучателю необходимо сделать выбор между финансированием покупки основного средства по схеме лизинга и приобретением во временное владение средства производства под ключ.

Список литературы

1. Лизинг. URL: <https://www.banki.ru/products/leasing/about/>.
2. «Наша задача — сделать лизинговый рынок цивилизованным». Советник первого зампреда Центробанка Сергей Моисеев о том, чего стоит ожидать от реформы на рынке лизинга. URL: <https://iz.ru/656692/anastasiia-alekseevskikh/nasha-blizhaishaia-zadacha-sdelat-rynok-lizinga-tcivilizovannym>.
3. Рынок лизинга по итогам 2018 года: на максимальных оборотах. URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2018>.
4. Выбор лизингодателя и сравнительная оценка стоимости услуг лизинга для лизингополучателя. URL: <https://grebennikon.ru/article-9ezb.html>.
5. «Газпромбанк Автолизинг» провел первую онлайн-сделку по лизингу». URL: <https://gpbk.ru/press-centr/>

- novosti/gazprombank-avtolizing-provel-pervuyu-onlayn-sdelku-po-lizingu-
6. Электронный документооборот E-Leasing. URL: <https://www.sberleasing.ru/news/2018/elektronnyy-dokumentooborot-e-leasing/>.
 7. Мобильное приложение «Сбербанк Лизинг» стало еще удобнее. URL: https://www.sberleasing.ru/news/2018/mobile_app_20/.
 8. ВЭБ реформирует свою лизинговую компанию под майский указ. URL: <https://www.rbc.ru/finances/21/02/2019/5c6ac5199a7947153c3fad9b9>.
 9. Рэнкинг крупнейших лизинговых компаний в сегменте: легковые автомобили по итогам 2018 года. URL: <https://raex-a.ru/releases/2019/Apr02>.
 10. Рэнкинг крупнейших лизинговых компаний России в сегменте грузового автотранспорта (по итогам 2018 года). URL: https://raex-a.ru/ratings/leasing/leasing_2018_3.
 11. Энергия объединения. Как слияние двух лизинговых компаний отразится на рынке лизинга и на клиентах. URL: <https://www.all-leasing.ru/interviu/detail/1032793/>.
 12. *Философова Т. Г.* Лизинговый бизнес: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». М.: ЮНИТИДАНА, 2016. С. 7–8.
 13. Корпоративный сайт компании ООО «Авиакапитал — Сервис». URL: <http://www.a-c-s.aero/>.
 14. Корпоративный сайт компании ОАО «Ильюшин Финанс Ко». URL: <http://ru.ifc-leasing.com/about/>.
 15. «Эксперт РА»: рынок лизинга за I полугодие 2019 года вырос на 9%. URL: <https://raexpert.ru/releases/2019/aug01>.
 - the leasing market. URL: <https://iz.ru/656692/anastasiia-alekseevskikh/nasha-blizhaishaia-zadacha-sdelat-rynok-lizinga-tcivilizovannym>.
 3. Leasing market at the end of 2018: at maximum speed. URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2018>.
 4. Selection of the lessor and comparative assessment of the cost of leasing services for the lessee. URL: <https://grebennikon.ru/article-9ezb.html>.
 5. Gazprombank Autoleasing conducted the first online leasing transaction. URL: <https://gpbl.ru/press-centr/novosti/gazprombank-avtolizing-provel-pervuyu-onlayn-sdelku-po-lizingu->.
 6. Electronic document management E-Leasing. URL: <https://www.sberleasing.ru/news/2018/elektronnyy-dokumentooborot-e-leasing/>.
 7. The Sberbank Leasing mobile app has become even more convenient. URL: https://www.sberleasing.ru/news/2018/mobile_app_20/.
 8. VEB is reforming its leasing company under the may decree. URL: <https://www.rbc.ru/finances/21/02/2019/5c6ac5199a7947153c3fad9b9>.
 9. Ranking of the largest leasing companies in the segment: Passenger cars by the end of 2018. URL: <https://raex-a.ru/releases/2019/Apr02>.
 10. Ranking of the largest leasing companies in Russia in the segment of trucks (based on the results of 2018). URL: https://raex-a.ru/ratings/leasing/leasing_2018_3.
 11. Energy of unification. How the merger of two leasing companies will affect the leasing market and customers. URL: <https://www.all-leasing.ru/interviu/detail/1032793/>.
 12. *Filosofova T. G.* Leasing business: textbook for University students studying in the areas of “Economics” and “Management”. Moscow, *UNITIDANA*, 2016, pp. 7–8.
 13. Corporate website of the company “Avia capital Services LLC”. URL: <http://www.a-c-s.aero/>.
 14. Corporate website of OJSC “Ilyushin Finans Ko”. URL: <http://ru.ifc-leasing.com/about/>.
 15. Expert RA: the leasing market grew by 9% in the first half of 2019. URL: <https://raexpert.ru/releases/2019/aug01>.

References

1. Leasing. URL: <https://www.banki.ru/products/leasing/about/>.
2. Our goal is to make the leasing market in a civilized manner. Adviser to the first Deputy Chairman of the Central Bank Sergey Moiseev-what to expect from the reform in

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-5-17

Lednev M.V., Ph.D. econ. Sci., Associate Professor, Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow

Volnov A.V., Ph.D. econ. Sci., Advisor to the General Director, «Finance PRO» Ltd., Moscow

Competition and competitive strategies in the russian leasing market: current practice

The article considers competition and competitive relations in the Russian leasing market based on the characteristics of this financial service and its current level of development in the Russian economy. The calculation of market concentration indicators, evaluation of competition methods and competitive strategies used by Russian leasing companies was carried out.

Keywords: leasing, competition, leasing market, competitive strategies, competition methods

About authors: *Lednev M.V., Ph. D. econ. Sci., Associate Professor; Volnov A.V., Ph.D. econ. Sci.*

For citation: *Lednev M. V., Volnov A. V. Competition and competitive strategies in the russian leasing market: current practice. Journal of Modern Competition, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 5–17 (in Russian, abstr. in English).*

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37

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

Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ

Статья посвящена способам регулирования многосторонних платформ. Автор рассматривает несколько вариантов регулирования цифровых платформ. В частности, раскрываются подходы к доказыванию доминирующего положения цифровых платформ; рассмотрен вопрос о применении концепции сетевого эффекта в определении доминирующего положения владельцев цифровых платформ. С учетом того, что произошло в 2018 г. с пятым антимонопольным пакетом, исследуется необходимость регулирования деятельности цифровых платформ, описываются поправки в антимонопольное законодательство, регулирующие отношения цифровых платформ.

Ключевые слова: цифровые платформы, антимонопольное регулирование, отраслевые рынки, злоупотребление доминирующим положением, сетевой эффект, пятый антимонопольный пакет

Введение

Проблематика регулирования экономических отношений в эпоху цифровой экономики очень разнообразна и ставит несколько теоретико-методологических вопросов к антимонопольному регулированию. В частности, в большом массиве научных статей по поводу регулирования цифровой экономики практически через запятую обсуждаются такие проблемы, как злоупотребления в использовании персональных данных, программные алгоритмы ценообразования и онлайн-мониторинга цен, принудительное лицензирование зарубежных правообладателей, а также доминирование многосторонних цифровых платформ. Если с точки зрения практики эти проблемы могут касаться одного и того же субъекта, то в качестве теоретических проблем все эти вопросы нужно рассматривать отдельно.

Целью данной статьи является рассмотрение только одного конкретно взятого теоретического вопроса: о способах регулиро-

вания многосторонних платформ, подходов к доказыванию доминирующего положения этих платформ и шире — о выборе механизма регулирования действует цифровых платформ. В частности, будет рассмотрен вопрос о применении концепции сетевого эффекта в определении доминирующего положения владельцев цифровых платформ.

Актуальность этого вопроса подтверждается тем, что произошло в 2018 г. с пятым антимонопольным пакетом.

В связи с этим в статье:

- исследуется необходимость регулирования деятельности цифровых платформ;
- раскрываются возможные варианты регулирования деятельности цифровых платформ;
- описываются поправки в антимонопольное законодательство, регулирующие отношения цифровых платформ;
- обосновывается, почему эти поправки были отклонены;
- определено, действительно ли положительный перекрестный сетевой эффект —

необходимый признак рыночной власти многосторонней платформы;

- определено, действительно ли необходимо включать определение сетевого эффекта в антимонопольное законодательство, для того чтобы лучше определять доминирование платформ.

Пятый антимонопольный пакет

Первая информация о пятом антимонопольном пакете, целью которого являлось урегулирование конкурентных отношений в цифровой экономике, появлялась в СМИ еще в конце 2017 г. В 2018 г. благодаря СМИ этот пакет стал одной из главных новостей экономической жизни страны.

Пятый пакет — это проект Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон “О защите конкуренции” и иные законодательные акты Российской Федерации», с которым можно ознакомиться на федеральном портале проектов нормативных правовых актов: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=79428> (id проекта: 02/04/03-18/00079428).

На портале можно ознакомиться с первоначальным и доработанным текстами законопроекта, сводкой поступивших предложений по итогам публикации текста проекта, сводным отчетом в отношении нормативного правового акта, заключением об оценке регулирующего воздействия, справкой о результатах публичных консультаций.

Пакет содержал в себе разные поправки, призванные повысить эффективность антимонопольного регулирования цифровой экономики (например, относительно исключения антитраст-иммунитета для отношений интеллектуальной собственности, института доверенных лиц, новых пределов суммарной стоимости активов при согласования сделок экономической концентрации, новых полномочий ФАС РФ на принудительное лицензирование и др.), но здесь и далее будут раскрыты только поправки, прямо касающиеся использования категории сетевого эффекта

для определения доминирования цифровых платформ.

Прежде всего, законопроект дополняет основные понятия, используемые в законе:

«цифровая платформа — размещенная в информационно-коммуникационной сети “Интернет” инфраструктура, которая используется для организации и обеспечения взаимодействия продавцов и покупателей;

сетевой эффект — зависимость потребительской ценности товара от количества потребителей одной и той же группы (прямой сетевой эффект) либо изменение ценности товара для одной группы потребителей при уменьшении или увеличении количества потребителей в другой группе (косвенный сетевой эффект)¹».

Вносится дополнение в ст. 5 о доминирующем положении:

«Положение хозяйствующего субъекта, владеющего цифровой платформой, может быть признано доминирующим в случае, если такая цифровая платформа занимает долю более чем 35 процентов на рынке взаимозаменяемых услуг, оказываемых с использованием цифровых платформ, связанных с обеспечением взаимодействия хозяйствующих субъектов-продавцов и покупателей, и сетевые эффекты, основанные на количестве пользователей цифровой платформой, дают такому хозяйствующему субъекту возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам.

Не может быть признано доминирующим положение хозяйствующего субъекта, владеющего цифровой платформой, или несколькими сходными (взаимозаменяемыми) цифровыми платформами, выручка от деятельности которой (которых) за последний

¹ Федеральный портал проектов нормативных правовых актов <https://regulation.gov.ru/projects#npa=79428>.

календарный год не превышает 400 миллионов рублей²».

«При проведении анализа состояния конкуренции на товарном рынке (товарных рынках), на котором (которых) взаимодействие продавцов и покупателей организуется и обеспечивается посредством цифровых платформ, антимонопольный орган также устанавливает наличие сетевых эффектов и дает оценку их воздействию на возможность хозяйствующего субъекта оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам в том числе за счет существенности количества совершаемых посредством таких цифровых платформ сделок либо на отсутствие данной возможности³».

На портале можно ознакомиться с отрицательным заключением об оценке регулирующего воздействия на проект Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон “О защите конкуренции”», полученное в сентябре 2018 г. Пятый антимонопольный пакет был отклонен полностью, в том числе и определения цифровой платформы и сетевого эффекта, и правила определения доминирующего положения цифровой платформы, и особенности анализа состояния конкуренции на товарном рынке цифровой платформы. С тех пор как в сентябре 2018 г. о пакете было получено отрицательно заключение, никаких действий сделано не было. Остаток 2018 г. и весь 2019 г. о судьбе пятого антимонопольного проекта ничего не было слышно, что сильно контрастирует с той информационной поддержкой, которая сопровождала законопроект раньше. Эксперты утверждают, что пятый пакет до сих пор находится на разработке в Правительстве РФ.

² Федеральный портал проектов нормативных правовых актов <https://regulation.gov.ru/projects#npa=79428>.

³ Там же.

Несмотря на то что поправки были отклонены, по их содержанию можно увидеть общее направление, избранное Федеральной антимонопольной службой РФ (далее — ФАС РФ) для регулирования цифровых платформ.

Три подхода

Когда стало ясно, что цифровые платформы меняют конструкцию рынков и реализуют новые формы проявления рыночной власти, перед ФАС РФ встала необходимость выбора подхода к регулированию деятельности цифровых платформ. ФАС РФ могла выбирать между тремя вариантами концептуального обеспечения антимонопольного регулирования цифровых платформ.

Первый вариант — это применение к деятельности цифровой платформы института злоупотребления доминированием, т. е. регулирование деятельности цифровой платформы через признание ее субъектом, занимающим доминирующее положение на товарном рынке, и применение запрета на действия, злоупотребляющие доминированием. Нужно только уточнить специальные критерии доминирования и определить признаки монополизации.

Второй вариант — это применение к цифровой платформе института недобросовестной конкуренции. Недобросовестная конкуренция очень широкая концептуальная рамка для многообразия действий цифровой платформы. Формы недобросовестной конкуренции имеют открытый перечень, поэтому можно добавить и несколько особых форм, свойственных платформам.

Третий вариант — это разработка нового концептуального подхода к антимонопольному регулированию цифровых платформ, отталкиваясь не от имеющихся в нашем распоряжении правовых запретов и сложившихся в индустриальную эпоху правовых институтов, а от теории экономического анализа поведения цифровых платформ.

В рамках этого подхода можно, например, разработать специальный механизм регулирования и особый порядок анализа конкуренции на многосторонних рынках, не предполагающий вычисления рыночных долей конкурентов.

Как понятно из текста поправок, к антимонопольному регулированию деятельности цифровых платформ решили применить институт злоупотребления доминирующим положением.

Для того чтобы понять, почему выбор был сделан в пользу этого варианта, необходимо задуматься о том, каковы у регулятора целевые и функциональные основания принятия этого решения. Цель деятельности ФАС РФ заключается в защите конкуренции, но в смысле функционала постоянная и систематическая деятельность работников ведомства направлена на выявление нарушений и обоснование незаконности действий хозяйствующих субъектов. Это ключевая функция деятельности представителей ФАС РФ, и они используют любую возможность для того, чтобы облегчить ее реализацию.

Выбирая между доминирующим субъектом, недобросовестностью и новым подходом, ФАС РФ — институт конкурентного права с самым императивным механизмом регулирования и самым простым алгоритмом доказывания — просто облегчает себе работу по обоснованию и доказыванию незаконности действий хозяйствующих субъектов. Удивительно, что авторы законопроекта не пошли дальше: они предусмотрели возможность хозяйствующего субъекта владеть «несколькими сходными (взаимозаменяемыми) цифровыми платформами», но не догадались распространить на цифровые платформы нормы о коллективном доминировании.

Это значит, что регулятор предпочел не реагировать на отдельные и многообразные недобросовестные конкурентные действия маркетплейсов, а установить для всех цифровых платформ статус субъекта, занима-

ющего доминирующее положение на рынке и имеющего возможность монополизации рынка.

Несмотря на то что этот выбор сделан в контексте общего европейского тренда, этот выбор не представляется самым лучшим. Подобно тому, как первоначальные подходы к правовому регулированию отношений интеллектуальной собственности возникли по аналогии с правом собственности на вещи, и только в дальнейшем процессе развития правовых институтов возникло понимание интеллектуальной собственности как системы субъективных исключительных прав, также и правовое регулирование цифровых платформ за неимением лучшего использует по аналогии положения о монополизации рынков и злоупотреблении доминированием.

Власть платформ не рыночная власть

Представляется, что для регулирования цифровых платформ можно было бы разработать совершенно новые способы и подходы, не заимствующие ключевые концепты из практики индустриальной эпохи (доминирующее положение на рынке).

Почему же выбор института доминирующего положения для цифровых платформ представляется не самым лучшим? Прежде всего, потому что в данной сфере не может быть признан лучшим выбор, сделанный регулятором с целью облегчить доказуемость нарушений.

Более существенным ответом является гипотеза о том, что у власти маркетплейса и у власти доминирующего над конкурентами лидера рынка разные природа, сущность, сила и способы ограничения. Хотя по определению антимонопольного законодательства эта разница не воспринимается.

Рыночная власть — способность одной фирмы самостоятельно в одностороннем порядке воздействовать на общие условия функционирования рынка (цена, коли-

чество товара, контрактные условия и действия участников рынка).

Власть маркетплейса обеспечивается ее правами по определению правил взаимодействия, создания и распределения ценности; подбору (сопоставлению, сочетанию) участников взаимодействия.

Формально эту власть тоже можно назвать способностью платформы самостоятельно в одностороннем порядке воздействовать на общие условия функционирования рынка. Но по сути власть платформы сильно отличается от доминирования лидера рынка над конкурентами-последователями.

Экономическая теория различает разные виды силы (власти). Так, например, Шаститко А. Е. и Павлова Н. С. на основании результатов теоретических моделей и экспериментальных эмпирических исследований разграничивают рыночную власть и переговорную силу. Рыночная власть понимается как переговорная власть в широком смысле. В узком смысле переговорная сила, наоборот, исключает аспекты, связанные с рыночной властью, а отображает институциональные характеристики организации обменов (как правила, так и обеспечивающие их соблюдение механизмы), а также индивидуальные стратегии. Для объяснения вариантов соотношения между переговорной силой и рыночной властью авторами были рассмотрены ситуации симметричной и асимметричной переговорными силами в отсутствие рыночной власти, а также симметричной и асимметричной переговорными силами с рыночной властью обеих сторон. Эффекты рыночной власти могут быть похожи на эффекты асимметричной переговорной силы, что является одним из оснований их ошибочного смешения [7].

Концепты рыночной власти, переговорной силы должны быть дополнены идеей о власти маркетплейса, которая возникает, изменяется и используется, употребляется во зло совсем иначе, чем происходит злоупотребление доминирующим положени-

ем или злоупотребление своими правами в формах недобросовестной конкуренции. Рабочей гипотезой следует считать, что рыночная власть и власть платформы — разные силы.

Цифровые платформы круче доминирующих субъектов

Цифровые платформы обладают не *рыночной властью*, а *властью над рынком*, потому что сами организуют двухсторонний рынок. Не имея капитала, земли, зданий, материальных ресурсов, производственных мощностей, владельцы цифровой платформы располагают сетевой инфраструктурой и большими массивами потребительских данных.

В сущности, цифровая платформа не занимает доминирующего положения на рынке. Фирме-доминатору (со своими 75% рыночной доли) очень далеко до цифровой платформы. Цифровой платформе не нужно злоупотреблять своим доминирующим положением и монополизировать рынок. Цифровая платформа опаснее доминирующего субъекта, она опаснее естественной монополии с ключевыми мощностями, она опаснее даже картеля. Цифровая платформа — это бизнес-модель предпринимательской организации, осуществляющей дизайн рынков. Цифровая платформа — это бизнес по созданию рынков. Она устанавливает правила, набирает участников сторон, привлекает спрос и предложение, запускает петли положительной обратной связи, приглашает разработчиков дополнений, обеспечивает взаимодействие сторон и т. д. Находясь между платежеспособным потребителем и производственным предприятием, цифровая платформа организует встречу и взаимодействие продавца и покупателя [9; 10; 11; 12; 13].

Раньше говорили о двухсторонних платформах, а теперь их называют многосторонними, потому что они могут добавлять к взаимосвязанным рынкам новые стороны участников, выделяя для них специальный

функционал. Многосторонняя платформа обеспечивает цифровую инфраструктуру и экосистему рынков, а еще она делится со всеми своими патентами, программным кодом и данными. Многосторонняя цифровая платформа — это пространство развития экосистемы нескольких взаимосвязанных рынков, на каждом из которых у отдельных субъектов может возникать доминирующее положение.

Тем не менее выбор института злоупотребления доминированием для регулирования цифровых платформ, вытекающий из текста пятого антимонопольного пакета, является в настоящее время самым вероятным. Отрицательное заключение на законопроект не содержит критики выбранного подхода, а значит, можно ожидать, что в доработанном с учетом замечаний варианте поправок этот подход сохранится.

Нужны ли изменения?

Существует четвертый вариант: ничего не менять и использовать действующие нормы. Пока пятый антимонопольный пакет не принят, регулирования цифровых платформ осуществляется по этому пути, что актуализирует вопрос о том, были ли изначально нужны рассмотренные изменения.

Еще в 2018 г. на многочисленных разного рода публичных обсуждениях нововведений в антимонопольное законодательство представители ФАС РФ попадали в двойственное положение. С одной стороны, они должны были объяснить и доказать, что действующих правовых норм недостаточно для эффективного регулирования цифровых экономических отношений. С другой стороны, работники ФАС РФ каким-то образом продолжали осуществлять антимонопольное регулирование, и, следовательно, при выявлении нарушений антимонопольного законодательства они успешно руководствовались существующими и действующими нормами.

Действительно ли ФАС РФ испытывала проблемы с антимонопольным регулированием деятельности цифровых платформ по монополизации рынков из-за недостаточной разработанности методологии определения доминирующего положения цифровой платформы?

Представители ФАС РФ, с одной стороны, говорят о том, что им не хватает правил для регулирования экономики цифровых платформ, а с другой стороны, прекрасно справляются с квалификацией действий цифровых платформ в качестве нарушений действующего антимонопольного законодательства.

Кажется неуместным поднимать вопрос о том, нужны ли были рассматриваемые изменения в антимонопольное законодательство. И даже тот факт, что без этих изменений ФАС РФ уже два года успешно взаимодействует с цифровыми компаниями, не является аргументом против этих поправок.

Была ли необходимость в дополнительном определении цифровой платформы и во введении особого критерия доминирования цифровой платформы? Разве ФАС РФ не справлялась с регулированием цифровых платформ? Реальные антимонопольные дела ФАС РФ, возбужденные против цифровых платформ, свидетельствуют о том, что у регулятора не возникало недостатка в аргументах и доказательствах.

Возникали ли у ФАС РФ проблемы с доказыванием противоправности действия цифровых платформ из-за того, что в законе отсутствовали определение платформы и указание на сетевой эффект как особый признак ее доминирования? Представляется, что отсутствие рассмотренных выше норм меньше препятствует антимонопольному регулированию, чем, например, наличие норм об антиконтраст-иммунитете отношений интеллектуальной собственности. И тем не менее ФАС РФ успешно воздействует на деятельность цифровых платформ даже в тех отношениях, которые связаны с использованием интеллектуальной собственности.

Наличие в законе «правового иммунитета» для отношений интеллектуальной собственности не мешало ФАС РФ квалифицировать действия цифровых платформ как противоправные. Например, ранее нами было показано, что в 2016 г. в деле ФАС РФ против Google (по жалобе Яндекса) «правовой иммунитет» не спас Google от антимонопольного принуждения. Решения ФАС РФ и арбитражных судов разных инстанций по этому делу демонстрируют то, что юристы еще со времен Юстиниана называют *contra legem* — обход закона через толкование его норм. Чтобы применить антимонопольное законодательство к отношениям Google по осуществлению прав интеллектуальной собственности, чиновники ФАС РФ и судьи слишком узко трактовали норму о «правовом иммунитете» — так, чтобы «иммунитет» можно было не применять. В частности, представители ФАС РФ приравнивали «осуществление права» к более узкому по объему понятию «распоряжение правом». В свою очередь арбитражные суды согласились с доводами представителей ФАС РФ даже при очень натянутых (не релевантных) интерпретациях правовых норм [3, с. 117–120].

Также можно вспомнить постановление Конституционного суда РФ от 13.02.2018 № 8-П, в котором в контексте проблемы «параллельного импорта» предусмотрены ограничения прав на товарный знак, в частности указана возможность отказа правообладателю товарного знака в правовой защите в силу его недобросовестного поведения в целях ограничения рыночной конкуренции.

Таким образом, формально в российском антимонопольном законодательстве предусмотрен «правовой иммунитет» для правообладателей интеллектуальной собственности, но в российской правоприменительной практике антимонопольного регулирования этот «иммунитет» не работает. Конечно, для соблюдения баланса интересов конфликтующих в суде конкурентов лучше адекватное применение справедливой

правовой нормы, чем искаженное неприменение несправедливой (об иммунитете). Несмотря на это следует признать, что ФАС РФ и раньше, и в настоящее время хорошо справлялась с задачей антимонопольного воздействия на правообладателей интеллектуальной собственности.

Если прямое исключение отношений интеллектуальной собственности из норм антимонопольного законодательства не мешало ФАС РФ привлекать к ответственности Google, Apple и Microsoft, то тем более ведомству не мешало отсутствие определений платформы и сетевого эффекта. ФАС РФ имеет пока недолгую, но успешную историю взаимодействия с цифровыми платформами. Например, решение ФАС РФ по делу «Яндекса» против «Гугла» признано беспрецедентным, пионерным в мировой практике антимонопольного регулирования.

Существуют ли примеры того, как отсутствие в антимонопольном законодательстве определений платформы и сетевого эффекта связывало руки представителям ФАС и способствовало тому, что монополизирующие рынки цифровые платформы избегали ответственности за свои противоправные, антиконкурентные действия? Автору работы такие примеры неизвестны.

Антимонопольное законодательство описывает разные формы антиконкурентных действий. Хозяйствующего субъекта, подозреваемого в нарушении антимонопольного законодательства, можно привлечь к административной ответственности если не за монополистическую деятельность, то за недобросовестную конкуренцию.

Существует точка зрения, согласно которой действующих на сегодня норм антимонопольного законодательства (и подзаконных актов ФАС РФ) хватает для адекватного антимонопольного регулирования цифровых экономических отношений. Тогда получается, что регулятор не развивает и не укрепляет общий дух и принципы конкурентной политики, конкурентной культуры и антимонопольного регулирования,

а меняет антимонопольное законодательство, реагируя на затруднения в регулирующем воздействии хозяйствующих субъектов, возникающие в отдельных экономических случаях. Например, дополнение в КоАП РФ, предусматривающее административную ответственность в виде лишения хозяйствующего субъекта возможности выхода в интернет, было принято как ответная мера на поведение крупных компаний, которые отказывались выполнять предписание ФАС РФ и при этом с использованием интернета продолжали нарушение антимонопольного законодательства. Эта новая форма административной ответственности позволяет отключить хозяйствующего субъекта от сети Интернет на законном основании и, таким образом, предотвратить дальнейшее нарушение им антимонопольного законодательства.

Действительно ли для ограничения монополистической деятельности российскому законодательству не хватает норм и правил?

Гражданский кодекс РФ предусматривает формы гражданско-правовой защиты нарушенных прав и гражданско-правовой ответственности (например, институт злоупотребления правом), которые тоже могут инициироваться конкурентами и применяться ими в отношении нарушителей антимонопольного законодательства.

Конечно, представители ФАС РФ, которые являются участниками не гражданско-правовых, а административно-правовых отношений, не рассматривают нормы гражданского права как основу для антимонопольного регулирования цифровых отношений. Поэтому указания корпоративных юристов на возможности ограничения монополистической деятельности доминирующих субъектов с использованием гражданско-правовых институтов является для работников ФАС РФ пустым звуком.

Приведем выдержку из сводного отчета о проведении оценки регулирующего воздействия проекта с описанием проблемы,

на решение которой направлены предлагаемые поправки:

«В современных условиях отдельные стандартные категории антимонопольного регулирования не могут быть эффективно применены в условиях цифровых рынков. В практике ФАС России все больше примеров того, как меняется структура современных рынков. В основе современной рыночной экономики решающую роль играют технологии (в первую очередь цифровые технологии), информация, цифровые и информационные платформы, интеллектуальная собственность. В антимонопольном законодательстве должны появиться правила, определяющие регулирование с учетом современных вызовов. Должны появиться дополнительные критерии, позволяющие отнести к доминирующим субъектам владельцев крупных инфраструктурных платформ, интернет-платформ, которые обладают соответствующей рыночной властью. Должно появиться новое понятие “сетевой эффект” — зависимость потребительской ценности товара от количества пользователей одной и той же группы (прямой сетевой эффект) либо изменение ценности товара для одной группы пользователей при уменьшении или увеличении количества пользователей в другой группе (косвенный сетевой эффект)⁴».

Такое обоснование представляется явно недостаточным. Помимо антимонопольного законодательства в России действует большое количество подзаконных актов, в том числе приказов ФАС РФ, которыми ведомство самостоятельно утверждает порядки и правила. Одним из ключевых является приказ № 220 от 28.04.2010 (далее – приказ № 220), которым утверждается Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, описывающий методологию определения доминирующего положения хозяйствующего субъекта. Работники

⁴ Федеральный портал проектов нормативных правовых актов <https://regulation.gov.ru/projects#npa=79428>.

ФАС РФ эффективно используют и применяют утвержденные этим приказом методы оценки уровня интенсивности конкуренции на рынке (и наличия рыночной власти), связанные с проведением продуктовых и географических границ рынка, определением рыночных долей конкурирующих субъектов и принятием решения о наличии или отсутствии доминирующего положения у соответствующих хозяйствующих субъектов.

Однако, когда работники ФАС РФ применяют приказ № 220 к многосторонним рынкам, возникает проблема, которую не отразили в сопровождающих законопроект документах. Эту проблему раскрыл коллектив авторов доклада «Конкуренция и конкурентная политика: на стыке будущего и прошлого»:

«Не только источники доминирования платформ, но само определение границ многосторонних рынков, а также квалификация поведения их участников вызывают существенные споры и разногласия в среде экспертов и практиков антимонопольного регулирования. Попытки определения границ многосторонних рынков сталкиваются с несколькими проблемами. Во-первых, такие рынки подразумевают, что возникают разные группы покупателей на разных сторонах такого рынка, предъявляющих квазиспрос на услуги платформы для совершения транзакции между собой. Квазиспрос на обеих сторонах существенно взаимосвязан за счет наличия перекрестных сетевых эффектов. Но при этом обе стороны заинтересованы в услугах платформы лишь постольку, поскольку она позволяет им совершить транзакцию по покупке/продаже какого-либо товара или услуги. В связи с этим определение границ рынка становится чрезвычайно затруднено из-за невозможности «отвязать» услуги платформы одной стороне от услуг другой стороне (и зачастую и от непосредственно товара и услуги, по поводу которых и совершают свою принципиальную сделку стороны). Раздельное рассмотрение сторон многосторонних рынков в

качестве самостоятельных единиц анализа может приводить к ошибкам правоприменения, поскольку оптимальным способом ценообразования для платформ может выступать субсидирование одной стороны рынка за счет другой стороны, и игнорирование данного аспекта может привести, например, к ошибочному обнаружению признаков монопольно низкой и монопольно высокой цены на данных рынках соответственно.

Второй вопрос связан с ситуацией, когда в рамках такого кросс-субсидирования на одной из сторон рынка устанавливается нулевая цена. Нулевая цена делает неприемлемым основной метод анализа границ товарного рынка — «тест гипотетического монополиста» — так как он предполагает, что потребители должны сделать предположение о своем поведении в случае, если цена возрастет на 5–10%, что в расчете от нулевой цены также составит ноль.

Наконец, вызов для антитраста составляет и само поведение платформ на многосторонних рынках, поскольку возникновение или усиление доминирующего положения платформы может быть связано с повышением эффективности за счет сетевых эффектов (прямых и перекрестных);

- субсидирование одной стороны платформы за счет другой стороны может на первый взгляд выглядеть как установление монопольно высокой/низкой цены;

- особенно высок риск неправильного обнаружения признаков хищнического ценообразования тогда, когда на одной из сторон рынка устанавливается нулевая цена;

- нулевая цена в денежном выражении не означает, что покупатели ничем не расплачиваются за доступ к товару. Они могут расплачиваться своими данными, своим вниманием, временем и т. д. Однако существующие методы антитраста плохо настроены на работу с данными категориями «затрат»» [7, с. 26–27].

Если обратить внимание на область конкурентного права, в которой возникла решаемая поправками проблема (методология

определения доминирования), то станет ясно: юридические новеллы цифровой платформы и сетевого эффекта более уместны в тексте не федерального закона, а ведомственного приказа (в виде изменений в приказ № 220 или отдельного приказа).

Количественные и качественные методы

Сталкиваясь с многосторонними рынками, работники ФАС РФ идеологически, морально, ментально не готовы к новым методам и способам оценки уровня власти платформ. Например, рассмотренные выше поправки указывают на то, что работники ФАС РФ не готовы отказаться от количественных методов определения рыночной власти. Более 35% рынка взаимозаменяемых услуг, более 400 млн рублей годовой выручки — четкие количественные критерии отнесения цифровой платформы к доминирующим субъектам.

Количественный критерий определения доминирующего положения цифровой платформы выгоден не только регулятору, но и бизнесу. Если бизнес обеспечивает значение количественных показателей ниже законодательно установленных, он свободен от подозрений в доминировании.

Однако использование количественных показателей в анализе деятельности цифровых платформ с восьмью сетевыми эффектами, экспоненциальным ростом, преимуществом первопроходца, конкурентной динамикой «победитель получает все», нулевыми ценами, вертикальной интеграцией и производными рынками товаров-дополнений может привести с ошибкам I и II рода.

Качественные показатели более адекватно отражают механизмы формирования силы и власти цифровой платформы.

Более элегантное объяснение нормы о 35% доли рынка связано с тем, что платформе, чтобы «взлететь», нужно набрать критическую массу пользователей. Пред-

полагается, что именно после 35% рынка участников платформы становится так много, что сетевые эффекты их удерживают и они не могут уйти и переключиться на другие платформы.

Представители ФАС РФ полагают, что 35% позволят отделить инновационные, растущие платформы от «цифровых гигантов», готовых использовать свою рыночную власть для ограничения конкуренции на нисходящих рынках. То есть ФАС РФ рассчитал средний размер критической массы для всех платформ?

Для каждой платформы существует своя критическая масса и своя кривая потребительской полезности. И это не линейная кривая, а экспонента. Так что для одних платформ критическая масса может быть достигнута на 10% рынка, а для других — на 60%.

Это значит, что будут проведены продуктовые и географические границы рынка взаимозаменяемых услуг, составлен список хозяйствующих субъектов, измерен объем рынка. Если количественным критерием отнесения цифровой платформы к доминирующим субъектам является доля рынка, это значит, что нужно возвращаться обратно к моделированию отраслевых рынков с их подвижными границами и барьерами, и расчетом уровня конкуренции на нем согласно приказу № 220. *Но это как раз тот структурный подход, который с цифровыми платформами не работает, именно от него нужно отказаться. Структурный подход с определением границ и долей рынка не работает при анализе деятельности цифровых платформ.*

Представители ФАС РФ не готовы к концептуально иному анализу власти цифровых платформ, к использованию новых качественных методов определения. Поэтому любые дополнения в приказ № 220 кардинальным образом не поменяют существующий порядок оценки уровня конкуренции на рынке и не обеспечат особый порядок регулирования цифровой экономики.

Как же так получилось, что ФАС РФ смогла пресечь антиконкурентные действия Apple, Google, LG, Microsoft и других компаний цифровой эпохи, при том что у ведомства не было адекватной методологии оценки рынка и определения доминирования? Это не помешало регулятору осуществить административный процесс антимонопольных дел.

Чего же ФАС РФ не хватает? Предположительно, регулятору не хватает более легкого способа решения методологических затруднений, связанных с определением границ рынка, на котором функционирует цифровая платформа.

Применение категорий экономического анализа, сформировавшихся в индустриальную эпоху, к цифровым отношениям постиндустриальной эпохи становится проблематичными. Чтобы разрешить трудности применения приказа № 220 к маркетплейсам, нужно предусмотреть простой и легкий способ определения доминирующего положения таких субъектов.

С точки зрения антимонопольного законодательства доминирующее положение хозяйствующего субъекта РФ определяется путем анализа интенсивности конкуренции на товарном рынке и установления рыночных долей хозяйствующих субъектов.

Однако сам по себе конкретный размер рыночной доли не является достаточным признаком доминирующего положения. Ключевым для определения доминирующего положения является сущностный признак — возможность хозяйствующего субъекта оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара. Сама суть цифровой платформы заключается в том, чтобы оказывать решающее влияние на общие условия обращения товаров на рынке. Если платформа не оказывает решающего влияния на взаимодействие участников платформы, значит, она плохо управляет двусторонней сетью участников. Сама бизнес-модель транзакционной цифровой платформы предполагает обязательность

и необходимость оказания решающего влияния на общие условия обращения товара на платформе. Другими словами, цифровые платформы изначально по сути своей являются субъектами, занимающими доминирующее положение. При этом они могут вообще не выходить на соответствующие товарный рынок, не иметь на нем ни одной продажи. На вопрос о том, является ли положение транзакционной цифровой платформы доминирующим на двустороннем рынке, ответ всегда положительный, без определения продуктовых и географических границ рынка, состава хозяйствующих субъектов, расчета емкости рынка и рыночных долей. Эти действия не только излишни, они никогда не приведут к объективным количественным показателям. В связи с плавающими границами, нулевыми ценами, сетевыми эффектами будут серьезные сомнения в достоверности таких показателей.

В настоящее время за неимением лучшего мы можем применять к цифровым платформам положение о доминирующем положении, но в действительности цифровые платформы обладают властью иной природы, нежели монополист на товарном рынке.

К платформам можно также применять институты обеспечения недискриминационного доступа, ключевых мощностей, инфраструктурных сетевых естественных монополий, пока теория конкурентного права не сформирует оригинальное понимание природы власти цифровой платформы, адекватно отражающее практику функционирования цифровой платформы [4].

Нарезка слоями

Понимание того, что последствия действий монополиста на одном рынке следует искать на зависимых и производных рынках, приводит к следующему выводу: регулирующий орган вынужден отвлечься от базового рынка, на котором установлено доминирование, и обратить внимание на последующие, «нисходящие» (даунстрим) рынки.

ФАС должна:

- определить рынок, на котором ограничена конкуренция;
- определить рынок, на котором установлено доминирующее положение субъекта;
- установить четкую связь между действиями субъекта, доминирующего на одном рынке, и негативными последствиями этих действий на другом рынке.

Для этого регулятор «нарезает слоями» рынки и выделяет отдельные «слои» — рынки, на которых можно увидеть доминирующую позицию и ограничение конкуренции. Эта методологическая практика наблюдалась и до актуализации проблематики регулирования цифровых платформ. Ее примером является известное дело Ростовского УФАС РФ против ОАО «РЖД» на рынке страховых услуг.

Дело по признакам нарушения антимонопольного законодательства со стороны ОАО «Российские железные дороги» было возбуждено Ростовским УФАС России в 2010 г. на основании материалов Ростовской транспортной прокуратуры. Суть нарушения состояла в том, что билетные кассиры ОАО «РЖД», являясь одновременно страховыми агентами ОАО «СО "ЖАСО"» и ОСАО «Литер-полис», при продаже железнодорожных билетов не уведомляли покупателей о возможности приобрести полис добровольного страхования от несчастного случая, а сразу включали стоимость полиса в стоимость билета.

Ростовское УФАС России доказало, что ОАО «РЖД», занимая доминирующее положение на рынке услуг по продаже железнодорожных билетов и используя собственную инфраструктуру (железнодорожный вокзал, помещения билетных касс, оргтехнику и пр.), навязывало покупателям железнодорожных билетов полисы добровольного страхования.

ОАО «РЖД» обжаловало в суд решение и предписание Ростовского УФАС России. Арбитражные суды трех инстанций (постановления Арбитражного суда Ро-

стовской области от 14.01.2011, Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 27.06.2011 и Федерального арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 14.10.2011) пришли к выводу об отсутствии в действиях ОАО «РЖД» нарушения ч. 1 ст. 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Суды поддерживали довод ОАО «РЖД» о том, что оно не нарушало антимонопольного законодательства, так как «не является страховой организацией и не занимает доминирующего положения на рынке услуг страхования».

Однако Президиум Высшего арбитражного суда РФ в постановлении от 30.07.2012 подтвердил законность и обоснованность решения Ростовского УФАС России. Президиум ВАС РФ особо отметил, что тремя судебными инстанциями неправильно определен товарный рынок, на котором совершено нарушение, а именно рынок услуг по продаже железнодорожных билетов, где ОАО «РЖД» занимает доминирующее положение. Президиум ВАС РФ подчеркнул, что при выявлении факта злоупотребления доминирующим положением необходимо доказать, что хозяйствующий субъект доминирует на рынке той услуги, за которой обращаются потребители, а не той, которую он им навязывает⁵.

Этот кейс интересен тем, что транспортировку осуществляла не ОАО «РЖД», а ОАО «Федеральная пассажирская компания», поэтому ФАС РФ не могла прямо связать ограничение конкуренции на страховом рынке с монопольным положением ОАО «РЖД» на рынке услуг по ж/д перевозкам. Поэтому, «нарезая слои», ФАС РФ выделила рынок услуг по продаже ж/д билетов.

Столкнувшись с проблематикой антимонопольного регулирования отношений в цифровую эпоху, ФАС РФ успешно продолжила применять этот подход. Как, например,

⁵ Двадцать дел, признанных лучшими по итогам деятельности антимонопольных органов в 2011–2012 годах. Сборник материалов. М.: ФАС России, 2013. — 364 с.

в деле ФАС РФ против «Гугла»: по доминированию на рынке операционных систем на андроид-устройствах ФАС РФ делает вывод о доминировании «Гугла» на рынке установленных магазинов приложений и ограничении конкуренции на рынке установленных приложений [3].

Почему не приняли

Приведем замечания, изложенные в отрицательном заключении на законопроект, касающиеся рассматриваемых поправок.

Обращаем внимание на следующие риски правоприменения положений проекта акта в представленной редакции.

1. Неопределенность понятий, связанных с новеллами в части определения «цифровой платформы» и «сетевого эффекта».

1.1. Поправками устанавливаются условия признания доминирующим положение «хозяйствующего субъекта, владеющего цифровой платформой»: «в случае, если такая цифровая платформа занимает долю более чем 35 процентов на рынке взаимозаменяемых услуг, оказываемых с использованием цифровых платформ, связанных с обеспечением взаимодействия хозяйствующих субъектов-продавцов и покупателей, и сетевые эффекты, основанные на количестве пользователей цифровой платформой, дают такому хозяйствующему субъекту возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам».

1.2. Согласно предлагаемому определению «цифровая платформа — размещенная в информационно-коммуникационной сети “Интернет” инфраструктура, которая используется для организации и обеспечения взаимодействия продавцов и покупателей».

Вместе с тем ни в законодательстве Российской Федерации, ни в прав Евразийского экономического союза (далее —

Союз) нет четкого понятия, что такое «инфраструктура, которая используется для организации и обеспечения взаимодействия продавцов и покупателей». Под данной «инфраструктурой» может пониматься любая электронная площадка: электронная биржа, сайт компании-агрегатора, сайт интернет-магазина, сайт туристических, страховых компаний, банков, где организовано взаимодействие продавцов и покупателей и другие.

Одновременно представляется необходимым уточнить, о каких покупателях идет речь: это конечные потребители или места встреч продавцов и покупателей-оптовиков.

Не ясно, что означает «организация и обеспечение взаимодействия продавцов и покупателей»: размещение объявлений, рекламы, непосредственно купля-продажа товара (услуги). Под понятие «цифровые платформы» подпадают информационные порталы, а также сайты, содержащие информацию о товарах, услугах, их стоимости.

1.3. В отсутствие однозначно истолкованного термина «цифровая платформа» также остается неясным понятие «взаимозаменяемые услуги, оказываемые с использованием цифровых платформ, связанных с обеспечением взаимодействия хозяйствующих субъектов-продавцов и покупателей», и, соответственно, представляется проблематичным определить долю рынка таких услуг.

1.4. Остаются неясными критерии, на основании которых будут устанавливаться границы рынка и доля, которые занимают «взаимозаменяемые услуги».

1.5. Согласно предлагаемому определению «сетевой эффект — зависимость потребительской ценности товара от количества потребителей одной и той же группы (прямой сетевой эффект) либо изменение ценности товара для одной группы потребителей при уменьшении или увеличении количества потребителей в другой группе (косвенный сетевой эффект)»:

- законодательством Российской Федерации, а также правом Союза не сформулированы определения понятий «потребительская ценность товара», «группа потребителей»;

- не разработаны механизмы отнесения потребителей к различным «группам», а также правила подсчета количества таких потребителей;

- отсутствуют правила расчета «потребительской ценности товара», а также механизм исчисления ее изменения для разных «групп потребителей»;

- нет понятия, что подразумевает разработчик под «владением» хозяйствующим субъектом «цифровой платформой».

1.6. В проекте акта также не указаны механизмы (правила), по которым антимонопольный орган будет определять, дают ли возможность хозяйствующему субъекту, владеющему «цифровой платформой», подсчитанные «сетевые эффекты» «оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам».

1.7. Не сформулировано, кем и на основании каких правил решается, является ли влияние хозяйствующего субъекта «решающим», а также что понимается под «общими условиями обращения товара».

1.8. С учетом вышеуказанного не может быть признано достоверно доминирующим положение хозяйствующего субъекта, владеющего «цифровой платформой». Представляется, что в проекте акта должен быть разработан механизм определения доминирующего положения хозяйствующего субъекта, осуществляющего деятельность на определенном цифровом рынке.

2. Предлагается дополнить: «При проведении анализа состояния конкуренции на товарном рынке (товарных рынках), на котором (которых) взаимодействие продавцов и покупателей организуется и обеспечива-

ется посредством цифровых платформ, антимонопольный орган также устанавливает наличие сетевых эффектов и дает оценку их воздействию на возможность хозяйствующего субъекта оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам, в том числе за счет существенности количества совершаемых посредством таких цифровых платформ сделок либо на отсутствие данной возможности».

Представляется, что при отсутствии четко сформулированных понятий «цифровая платформа», «сетевой эффект», «общие условия обращения товара», механизмов (правил) отнесения влияния хозяйствующего субъекта к «решающему», установления «существенности» количества совершаемых сделок либо «отсутствия возможности оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам» остаются неясными и проектируемые полномочия антимонопольного органа.

3. Согласно проектируемым нормам доминирующим не может быть признано положение хозяйствующего субъекта, «владеющего цифровой платформой или несколькими сходными (взаимозаменяемыми) цифровыми платформами, выручка от деятельности которой (которых) за последний календарный год не превышает 400 млн рублей».

В условиях четкого изложения понятий «цифровая платформа», «сходная (взаимозаменяемая) цифровая платформа» проектируемое положение не может быть реализовано, так как не ясен порядок расчета выручки⁶.

⁶ <https://regulation.gov.ru/projects#npa=79428>.

Из приведенных замечаний ясно, что причина отрицательного заключения в том, что сетевой эффект — непонятный признак доминирования.

Далее попробуем обосновать, почему описанные выше поправки были правильно отклонены.

Для этого необходимо разделять вопросы теории экономического анализа и вопросы методологии антимонопольного регулирования.

Вопрос теории экономического анализа звучит так: действительно ли положительный перекрестный сетевой эффект — необходимый признак рыночной власти многосторонней платформы?

Вопрос методологии антимонопольного регулирования звучит так: действительно ли необходимо включать определение сетевого эффекта в антимонопольное законодательство, для того чтобы лучше определять доминирование платформ?

На первый вопрос ответ положительный.

На второй вопрос ответ отрицательный.

Почему предлагали сетевой эффект

Является ли сетевой эффект необходимым признаком доминирования цифровой платформы? Разумеется, да. Более того, положительный перекрестный сетевой эффект — это сущностный признак определения самой многосторонней платформы.

Согласно «Википедии» сетевые эффекты были центральной темой в работах Теодора Вейла (англ. Theodore Vail), посвященных теме монополии на телефонные услуги. В 1908 г., когда он представил концепцию в годовом отчете компании Bell, существовало около 4000 локальных и региональных телефонных станций, которые в итоге были объединены в единую компанию Bell System. Экономические основы сетевого эффекта были рассмотрены в статье сотрудника Bell Литкинса (англ. N. Lytkins), где впервые появился термин «сетевые экстерналии». Выражение «сетевой эффект» было популя-

ризовано Робертом Меткалфом, одним из основоположников Ethernet. Меткалф аргументировал, что количество ethernet-карт должно достичь некой критической массы, чтобы пользователи почувствовали все преимущества сети⁷.

Закон Меткалфа гласит, что полезность сети пропорциональна половине квадрата численности пользователей этой сети $\approx n^2/2$. Это происходит из того факта, что количество уникальных связей в сети с количеством узлов (n) может быть математически выражено треугольным числом $n(n-1)/2$, которое асимптотически приближается к $n^2/2$. На практике это означает, что если одна связь в сети приносит человеку 1 условную единицу пользы, то при группе в 10 человек эта польза представляет собой 45 условных единиц, 100 человек — 4950 условных единиц и так далее — растет в квадратичной зависимости⁸.

Так, рост полезности и сила сетевого эффекта в зависимости от числа узлов сети отражается экспоненциальной кривой (рис. 1).

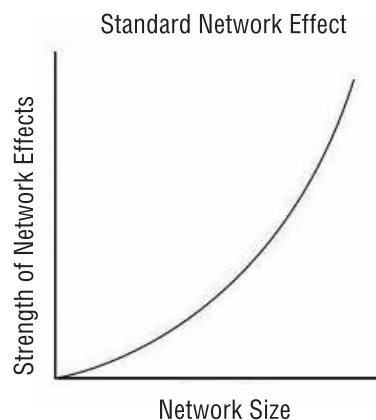


Рис. 1. Сетевой эффект по Меткалфу⁹

Fig. 1. Metcalf's network effect

⁷ https://ru.wikipedia.org/wiki/Сетевой_эффект.

⁸ https://ru.wikipedia.org/wiki/Закон_Меткалфа.

⁹ <https://a16z.com/2018/12/13/network-effects-dynamics-in-practice/>.

Сетевой эффект как эффект масштаба на стороне спроса означает, что размер сети имеет значение. Достижение критической массы пользователей (размера сети) перетягивает весь рынок на платформу — платформа взлетает, начинается экспоненциальный рост. Так работает динамика рынков: «победитель получает все».

Положительный сетевой эффект увеличивает издержки переключения и привязывает (запирает) пользователей к платформе.

Существует также отрицательный сетевой эффект, связанный с перегрузкой сети, снижением качества, обусловленным большим числом пользователей.

Кроме того, существуют положительные и отрицательные перекрестные сетевые эффекты — зависимость полезности от размера второй стороны сети. Поэтому на платформе одновременно действуют восемь сетевых эффектов (рис. 2).

По сути, положительный перекрестный сетевой эффект (запирающий пользователей на платформе) — необходимый признак доминирующей платформы, но методологически для определения доминирующего положения цифровой платформы можно обойтись без включения в антимонопольное законодательство определения этой экономической категории.

То есть мы даем отрицательный ответ на вопрос, является ли включение определения сетевого эффекта в текст закона необходимым для определения доминирования цифровой платформы.

Сетевой эффект — это экономическое явление, представляющее собой источник определенных условий и обстоятельств, способствующих возникновению рыночной власти у соответствующей многосторонней платформы.

Однако само это экономическое явление, самый экономический феномен нам не обязательно легализовать, давать ему правовую интерпретацию. Точно так же, как не было никакой нужды описывать в законе эффект масштаба, чтобы определить доминирующее положение субъекта. Надо оговориться, что в определении естественной монополии в Законе «О естественных монополиях» все-таки есть правовая характеристика, описывающая эффект масштаба.

Подобно тому, как эффект масштаба является экономическим базисом формирования доминирующего положения субъекта индустриального предпринимательства, сетевой эффект является источником рыночной власти платформы. Но если обратить внимание на область конкурентного права, в которой возникла решаемая поправками проблемы (методология определения доминирования),

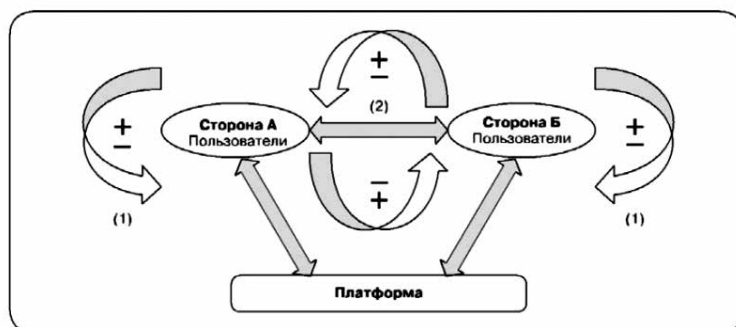


Рис. 2. Сетевые эффекты многосторонней платформы

Fig. 2. Network effects of multisided platform

Источник: [8, с. 67].

то станет ясно: юридические новеллы цифровой платформы и сетевого эффекта более уместны в тексте не федерального закона, а ведомственного приказа (изменений в приказ № 220 или нового, отдельного приказа).

Сетевого эффекта недостаточно

Статья с таким названием была опубликована в *Harvard Business Review* в апреле 2016 г., за два года до того, как пятый антимонопольный пакет был представлен на экспертизу [2].

Как отмечалось ранее, интернет делает сетевой эффект нестабильным, неустойчивым. Описанный в классической экономической теории сетевой эффект создавался железными дорогами и сетями телефонных кабелей. Железнодорожная ветка между двумя ближайшими населенными пунктами по мере присоединения к ней других веток становится магистральной дорогой, которая создает сетевой эффект в связи с увеличением количества населенных пунктов, до которых можно добраться через эту ветку. А во время сеанса телефонной связи беседующие получают сетевые выгоды от того, что оба владеют телефоном. Но такой сетевой эффект длится, пока длится телефонный разговор или путешествие на поезде. После их окончания сетевой эффект исчезает. Но если я запишу и сделаю открытым кому-либо видеообращение, интернет сохранит его и распространит не только адресату, но всем пользователям. Сетевой эффект в интернете мощнее, чем в телефонной сети. Мобильный интернет являет собой огромную инфраструктуру создания ценности...

...В электронно-цифровых сетях внешние эффекты быстро меняют направление. Сочетание пяти ключевых технологических трендов — социальных, мобильных, облачных инноваций, «интернета вещей» и анализа данных — позволяет снизить издержки входа новичка на сетевой рынок и разместить между двумя сторонами рынка вторую платформу.

Конечно, это еще не та высокая степень интенсивности онлайн-конкуренции — конкуренции «на расстоянии одного клика», на которую жалуются владельцы платформ антимонопольным органам. Но сегодня как фиксированные, так и операционные издержки запуска цифровой платформы стремятся к нулю. Это значительно проще сделать, чем при утвердившейся на рынке сети-первопроходце построить компанию альтернативного оператора железнодорожной или телефонной сети.

Также новичкам становится проще запустить «исход» пользователей с платформы-старожила. Первопроходцем в социальных сетях была вовсе не Facebook. Первой в США достичь взрывного роста смогла сеть MySpace, считавшаяся в 2000-х гг. лидером среди социальных сетей. Но переход пользователей на Facebook запустил для MySpace отрицательный сетевой эффект. Поэтому, если раньше сетевой эффект защищал старожилов от входа новичка, сегодня сетевой эффект перестает быть как барьером входа, так и конкурентным преимуществом [5].

Сетевой эффект — необходимый, но недостаточный признак доминирования. Есть несколько факторов, без исследования которых применение категорий сетевого эффекта для определения доминирования цифровой платформы бесполезно и опасно (из-за повышения ошибок I рода).

Сетевые эффекты непостоянны

Итак, помимо наличия и силы сетевого эффекта сейчас, важным является сущность базового взаимодействия и ценность платформы, так как они сильно влияют на кривую полезности. Даже если положительный сетевой эффект присутствует, со временем он может ослабеть.

Кривая полезности (сила сетевого эффекта), прежде всего, зависит от ценностного предложения платформы, функциональной и отраслевой принадлежности

(базового взаимодействия, создаваемой ценности). Каждый продукт характеризуется отдельным сетевым эффектом, который со временем растет по-разному. Экспонента Меткалфа — это идеальный вариант развития сетевого эффекта. В зависимости от ценностного предложения кривая полезности может принимать разный вид. Вот несколько примеров.

Агрегаторы такси. В любом местоположении спрос пассажиров и предложение водителей усиливают друг друга, так что большое число водителей означает меньшее время ожидания, что обеспечивает больший спрос у пассажиров. Но этот эффект действует до определенного предела. После того как в определенном районе достигается минимальное время ожидания — 5 минут, пассажирам становится безразлично прибавление количества доступных водителей в сети (рис 3). И как только несколько агрегаторов такси достигают достаточного количества водителей, чтобы удовлетворить 5-минутное время ожидания пассажиров, конкретная платформа будет менее важна для пассажиров. После этого агрегаторам такси нужно будет конкурировать и развивать ценностное предложение по другим направлениям, таким как бренд/репутация, цена, пользовательский опыт, программы лояльности и другое [1].

Социальные сети. Поскольку сценарий использования Facebook перешел от обмена обновлениями статуса с друзьями к появлению новостей и контента, сетевые эффекты ослабли. Слишком много друзей/подписчиков означало, что людям было неудобно делиться личным контентом, и пользовательский опыт больше сдвинулся на новости и публичный контент. Ценностное предложение и сетевые эффекты сместились, соответственно, с социальных сетей на социальные медиа. Добавление дополнительных узлов сети в контексте обнаружения социальных медиа стало менее ценно, чем в прежние времена просто социальной сети. Так, изменение ценностного предложения означает, что кривая сетевого

эффекта достигла точки перегиба (рис. 4). И хотя некоторые функции Facebook (например, алгоритмы курирования, временная шкала) помогают отложить этот переломный момент, позволив пользователям добавлять больше друзей, в конечном итоге сочетание контента, ценностное предложение и сетевые эффекты — все изменилось [1].

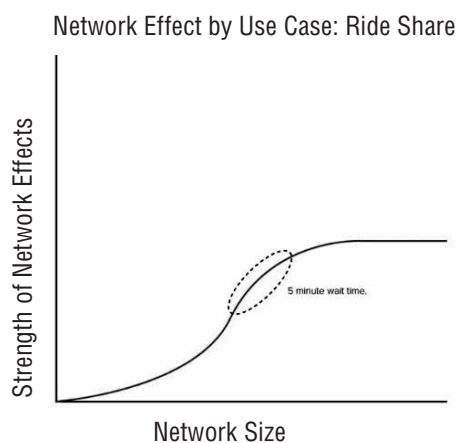


Рис. 3. Сетевой эффект агрегаторов такси¹⁰

Fig. 3. Ride-hailing network effect

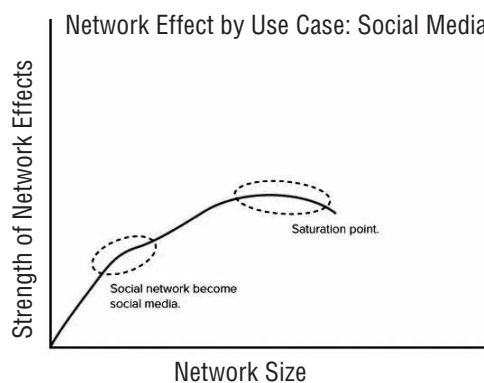


Рис. 4. Сетевой эффект Facebook¹¹

Fig. 4. Facebook network effect

¹⁰ <https://a16z.com/2018/12/13/network-effects-dynamics-in-practice/>.

¹¹ <https://a16z.com/2018/12/13/network-effects-dynamics-in-practice/>.

Биткойн. Если думать о биткойне, например, как о цифровом инструменте инвестиций, то сетевой эффект состоит в том, что большее количество покупателей/продавцов означает большую ликвидность, что увеличивает ценность платформы для всех. Но если думать о биткойне как о платформе платежей, то больше не обязательно лучше, если происходит перегрузка сети. Это интересный пример того, как различные ценностные предложения для одной и той же платформы могут соответственно усиливать или ослаблять сетевые эффекты. Причем дополнительные функции (например, масштабирование, увеличенная пропускная способность и повышенная скорость транзакций) могут помочь развитию, сдвигу или даже созданию новой траектории сетевых эффектов [1].

Заключение

Помимо наличия и силы сетевого эффекта, есть несколько не менее важных факторов, влияющих на положение владельца платформы на рынке.

Они зависят от стратегических решений владельца платформы относительно следующего:

- архитектуры платформы (способа создания ценности, потоках доходов и проблемы «отказа от посредника»);
- размера сети (решения дилеммы «соотношение размера и качества»);
- степени дифференциации платформ (наличия «мультихоминга», или угрозы конвертации платформы, или возможности объединения в одну сеть).

Например, Youtube ввел свою систему спонсирования каналов зрителями, чтобы трафик и денежный поток между ютуберами-блогерами и зрителями не уходил на другие платформы пожертвований, например Patreon. Так Youtube решает проблему «отказа от посредника».

Архитектура зависит от стратегических решений и истории развития (зависимость

от пройденного пути). То, как действует сетевой эффект, тоже зависит от стратегических решений платформы.

Стратегическая дилемма соотношения размера и качества ставит вопрос, нужно ли быстро расти для достижения критической массы или ограничивать рост, повышая качество взаимодействий на платформе, т. е. курировать/мониторить контент.

Эта дилемма зависит не от архитектуры платформы, а от стратегических решений о функциональности, степени дифференциации, исключительности и размерах всех сторон сети.

От этого зависит и дифференциация:

- чем выше качество взаимодействия, тем более уникальным и ценным становится взаимодействие, тем больше платформа отличается от конкурентов;
- чем больше размер сторон сети, тем более типовым становится взаимодействие, тем больше платформа похожа на конкурентов.

Список литературы

1. Coolican D., Jin L. The Dynamics of Network Effects. ANDREESSEN-HOROWITZ (Dec. 13, 2018). URL: <https://a16z.com/2018/12/13/network-effects-dynamics-in-practice/>.
2. Hagiu A., Rothman S. Network Effects Aren't Enough // Harvard Business Review. 2016. № 4. С. 64–71.
3. Вартаев Р. С., Гараев Р. З., Коваленко А. И. Злоупотребление доминированием цифровых платформ (на примере дела Google в России) // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 5(59). С. 89–141.
4. Коваленко А. И. Многосторонние платформы и концепция ключевых мощностей // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 3(75). С. 26–34.
5. Коваленко А. И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3(57). С. 64–90.
6. Шаститко А. Е., Курдин А. А., Маркова О. А. и др. Конкуренция и конкурентная политика: на стыке будущего прошлого. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 68 с.
7. Шаститко А. Е., Павлова Н. С. Переговорная сила и рыночная власть: варианты соотношения и выводы для политики // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 2(34). С. 39–58.
8. Яблонский С. А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. №. 4. С. 57–78.

9. Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York, NY: HarperCollins, 2019. – 320 c.
10. Evans D.S., Hagiu A., Schmalensee R. Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries. Cambridge: The MIT Press, 2006. – 409 c.
11. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Platform Businesses. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. – 272 c.
12. Cusumano M.A., Gawer A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. – 305 c.
13. Moazed A., Johnson N.L. Modern Monopolies: What It Takes To Dominate The 21st Century Economy. New York, N.Y.: St. Martin's Press, 2016. – 256 p.
6. Shastitko A., Pavlova N. Bargaining Power and Market Power: Comparison and Policy Implications. *Journal of the New Economic Association*, 2017, vol. 2(34), pp. 39–57 (In Russian, Abstr. In English).
7. Vartaev R., Garaev R., Kovalenko A. Digital platforms dominance abuse (in Google case in Russia). *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 5(59), pp. 89–141 (in Russian, abstr. in English).
8. Yablonskii S. A. Mnogostoronnnye platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki [Multisided platforms and markets: basic approaches, concepts and practices]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta — Russian Management Journal*, 2013, vol. 11, no. 4, pp. 57–78 (In Russian, Abstr. In English).
9. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York, NY: HarperCollins, 2019. – 320 p.
10. Evans D.S., Hagiu A., Schmalensee R. Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries. Cambridge: The MIT Press, 2006. – 409 p.
11. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Platform Businesses. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. – 272 p.
12. Cusumano M.A., Gawer A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. – 305 p.
13. Moazed A., Johnson N.L. Modern Monopolies: What It Takes To Dominate The 21st Century Economy. New York, N.Y.: St. Martin's Press, 2016. – 256 p.

References

1. Coolican D., Jin L. The Dynamics of Network Effects. ANDREESSEN-HOROWITZ (Dec. 13, 2018). URL: <https://a16z.com/2018/12/13/network-effects-dynamics-in-practice/>.
2. Hagiu A., Rothman S. Network Effects Aren't Enough. *Harvard Business Review*, 2016, vol. 4, pp. 64–71.
3. Kovalenko A. Multisided platforms research problematic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57), pp. 64–90 (in Russian, abstr. in English).
4. Kovalenko A.I. Multi-sided platforms and essential facilities doctrine. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 3(75), pp. 26–34 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10303.
5. Shastitko A, Kurdin A., Markova O., et al. Konkurencija i konkurentnaja politika: na styke budushhego i proshlogo

9. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York, NY: HarperCollins, 2019. – 320 p.
10. Evans D.S., Hagiu A., Schmalensee R. Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries. Cambridge: The MIT Press, 2006. – 409 p.
11. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Platform Businesses. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. – 272 p.
12. Cusumano M.A., Gawer A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. – 305 p.
13. Moazed A., Johnson N.L. Modern Monopolies: What It Takes To Dominate The 21st Century Economy. New York, N.Y.: St. Martin's Press, 2016. – 256 p.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37

Kovalenko A. I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor in Department of the Theory and Practice of Competition, Synergy University, alkovalenko@synergy.ru

Network effect as a sign of dominating position of digital platforms

the article discusses, how to regulate multisided platforms. The author considers several options for regulating digital platforms. In particular, the article reveals approaches to proving the dominant position of digital platforms; the question of applying the concept of network effect in determining the dominant position of owners of digital platforms is considered. In connection with what happened in 2018 with the fifth antitrust package, the article explores the need to regulate the activities of digital platforms, describes regulatory amendments to the antitrust laws governing the relationship of digital platforms.

Keywords: digital platforms, antitrust regulation, industry markets, abuse of dominant position, network effect, fifth antitrust package

About authors: Kovalenko A. I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor

For citation: Kovalenko A. I. Network effect as a sign of dominating position of digital platforms. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 18–37 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47

Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор Университета «СИНЕРГИЯ», г. Москва, AAlavardov@synergy.ru, SPIN-код: 9148-6051

Алавердова Т. П., канд. экон. наук, доцент Университета «СИНЕРГИЯ», г. Москва, TAlavardova@synergy.ru, SPIN код: 1664-1746

Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное преимущество современной организации JEL: M12

Предметной областью статьи выступает кадровая стратегия современной организации как один из факторов, прямо влияющих на ее рыночные позиции. Уточняется понятие социально ориентированной кадровой стратегии и аргументируется тезис о том, что ее правомерно рассматривать в качестве дополнительного конкурентного преимущества конкретного хозяйствующего субъекта — работодателя. Формулируются и обосновываются критерии, с помощью которых можно объективно оценить степень социальной ориентации кадровой стратегии. Выявляются угрозы рыночным позициям организации, реализующей асоциальную кадровую стратегию.

Ключевые слова: индивидуальные социальные пакеты, кадровая стратегия, кадровая элита организации, конкурентные преимущества и недостатки, конкуренция на рынке труда, социальные льготы, социальная политика, человеческий капитал организации

Введение

Тема социальной ответственности отечественного бизнеса перед обществом является одной из наиболее обсуждаемых не только в академическом сообществе, но и на самом вершине «политического Олимпа». Так, 5 апреля 2018 г. на одном из заседаний Государственного совета РФ, посвященного приоритетным направлениям деятельности субъектов Федерации по содействию развитию конкуренции в России, президент Владимир Путин специально отметил: «Понятно, что прибыль — это для бизнеса главный приоритет. Но это не должно достигаться любой ценой. Вы знаете, почему я говорю об этом сегодня. Почему так важна ответственность бизнеса перед людьми и перед обществом. Нельзя быть временщиками» [2]. Можно

предположить, что это высказывание относится не только к проблеме добросовестной уплаты налогов российскими предпринимателями, а также их участия в различных спонсорских и благотворительных программах. Социальная ответственность бизнеса имеет три вектора направленности — перед государством, обществом и собственными сотрудниками.

Предметной областью данной статьи является именно третий вектор, предполагающий, что современный работодатель при формировании корпоративной системы трудовых отношений должен не только соблюдать все требования, установленные действующим законодательством, но и в добровольном порядке принимать на себя дополнительные социальные обязательства перед своими сотрудниками, перечень и формы реализации которых исследовались

в работах в том числе отечественных ученых, например М. Ишкининой [6].

Вместе с тем с сожалением приходится констатировать, что до настоящего времени большинство российских работодателей рассматривают подобные обязательства как «нерационально избыточные и противоречащие принципам оптимизации кадрового бюджета». Показательно, что подобную точку зрения разделяют не только частные предприниматели, но и топ-менеджеры крупнейших российских корпораций, фактически находящихся в государственной собственности и уже в силу этого обязанные демонстрировать приверженность декларируемому государством курсу на построение социально ориентированной рыночной экономики. В качестве доказательства справедливости подобной нелицеприятной оценки можно привести ставший широко известный благодаря СМИ инцидент с вознаграждением по итогам 2014 г. генерального директора «Почты России» Д. Страшнова. Размер его составил 95,4 млн руб., что более чем в 25 раз превышало его годовую зарплату [12]. Показательно, что среднегодовая зарплата почтальона Санкт-Петербурга за тот же год составляла 170 тыс. руб., что в 678 раз меньше премии, полученной главой корпорации. Как финансисты по образованию, авторы статьи готовы понять и принять ситуацию, при которой компания, нуждающаяся в дополнительных средствах на собственное развитие, например модернизацию основных фондов, вынуждена оптимизировать свой бюджет, в том числе по кадровому направлению. Но в данном случае мы наблюдаем совершенно иную мотивацию к данной экономии, не нуждающуюся в дополнительных комментариях.

Возникает закономерный вопрос, можно ли изменить подобную позицию отечественных работодателей без использования методов принудительного воздействия со стороны государства? Соответствующий опыт имеется как за рубежом, так и в России. Первый путь, по которому пошла, в част-

ности, Швеция, — это ужесточение требований трудового законодательства ко всем категориям работодателей в области защиты социальных прав их сотрудников, например в форме обязательной антиинфляционной индексации заработных плат. Второй путь — это введение налога на сверхрентабельность. В середине прошлого века он широко применялся в Великобритании (максимальная ставка до 80%) и США (до 90%). В начале 1990-х гг. Минфином России был разработан проект введения такого налога в качестве временной меры на период стабилизации экономики (предполагалось изымать в доход бюджета до 75% прибыли, полученной сверх 50% уровня рентабельности, и 90% прибыли, полученной сверх 100% ее уровня). Однако такое давление на отечественное предпринимательство с высокой степенью вероятности приведет не к повышению социальной активности работодателей, а к уходу «в тень» значительной части бизнеса и, что еще хуже, к новой волне вывода капиталов за рубеж.

Поэтому более адекватным для современной ситуации авторам представляется вариант, при котором степень социальной ориентации кадровой стратегии российских компаний всех форм собственности будет постепенно повышаться в инициативном порядке под влиянием пересмотра их собственниками и топ-менеджерами ранее сложившихся стереотипов и приоритетов в области организации трудовых отношений. Основанием для подобной «переоценки ценностей» должны стать, естественно, не лозунги и призывы к гражданскому самосознанию и социальному гуманизму, а исключительно подкрепленное экономическими расчетами понимание работодателями, что вложение средств в развитие их человеческого капитала является не только не убыточным, а вполне рентабельным. Поэтому *целью статьи* является аргументация того тезиса, что социально ориентированную кадровую стратегию правомерно рассматривать в качестве очевидного конкурентного

преимущества конкретного хозяйствующего субъекта. Для этого будут рассматриваться дополнительные рыночные возможности, открывающиеся перед реализующими такую стратегию работодателями, и анализироваться угрозы их рыночным позициям в случае сохранения прежних асоциальных кадровых приоритетов.

Основная часть

Для обеспечения методической корректности исследования в первой части статьи следует уточнить само понятие социально ориентированной кадровой стратегии. Обзор соответствующих определений, сформулированных различными исследователями, показывает их схожесть в части привязки к целям рассматриваемой стратегии и ее общим ограничениям. Так, по мнению А. Гурьяновой, главной целью социально ориентированной кадровой политики является создание системы управления персоналом, базирующейся не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда и повышении эффективности производства [4]. С подобной трактовкой практически полностью солидаризируется А. Кургина. Согласно ее определению кадровая политика — это составная часть всей управленческой деятельности и производственной политики организации, главной целью которой является создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда [7]. Следующая формулировка еще больше сужает ассортимент рекомендуемых инструментов воздействия на трудовое поведение работника. С точки зрения г. Сактагановой,

главной целью социально ориентированной кадровой политики является «формирование эффективной системы управления персоналом, которая основывается на социальных гарантиях и социальной помощи» [10, 74], то есть экономические стимулы ею в принципе не рассматриваются. Отметим, что все три автора выдвигают на первый план именно экономические стимулы и социальные гарантии, при этом административные методы HR-менеджмента либо вообще игнорируются, либо рассматриваются как вспомогательные. Возникает вопрос, не приведет ли подобный перекос в приоритетах к возникновению серьезных проблем, например, в области эффективного управления дисциплинарными отношениями в организации, особенно с учетом специфики трудовой ментальности россиян. Можно предположить, что традиционные для представителей академического сообщества трактовки понятия социально ориентированной кадровой стратегии в какой-то мере отпугивают представителей бизнес-сообщества, которые видят в ней исключительно собственные дополнительные обязательства перед персоналом без каких-либо очевидных выгод.

Поэтому большой интерес вызывают две следующие трактовки, в которых указываются конкретные рыночные преимущества, обеспечиваемые работодателям за счет реализуемой ими кадровой стратегии социальной направленности. В статье Т. Опариной и А. Васильева подтверждается тезис о том, что эффективная социальная стратегия базируется на социальных услугах, как обязательных по действующему законодательству, так и дополнительных, установленных работодателем в инициативном порядке. Но при этом специально отмечается, что конкуренция на рынке труда предполагает наличие дополнительных социальных услуг, которые могут привлечь новых работников или удерживать работающих здесь людей [8]. О тех же рыночных возможностях, хотя и в несколько иной интерпретации, пишут

Н. Н. Чаусов и Н. Ю. Чаусов: в современных условиях правильно организованное социальное обеспечение дает возможность привлекать квалифицированных специалистов, воспроизводить рабочую силу, обеспечивая ее всем необходимым. Оно позволяет освободить работника от повседневных проблем и предоставляет ему больше времени и сил уделить производству [11].

Опираясь на изложенные выше позиции, попытаемся уточнить рассматриваемое понятие, обеспечив при этом соблюдение одного из требований, вполне очевидных для любого участника рыночных отношений, в том числе рынка труда. В соответствии с ним любые договорные обязательства, в том числе партнерские, должны обеспечивать как минимум относительный баланс интересов сторон. Трудовые отношения не могут составлять исключение. Поэтому под социально ориентированной кадровой стратегией представляется правомерным понимать *совокупность стратегических целей и приоритетов по кадровому направлению деятельности организации, обеспечивающих относительный паритет социально-экономических интересов сторон в лице работодателя и его наемных работников.*

При этом необходимо учитывать, что степень социальной ориентации рассматриваемой стратегии может быть разной в зависимости от требований, предъявляемых конкретным работодателем к качеству своего человеческого капитала. Поэтому второй, теперь уже не теоретической, а практико-ориентированной задачей статьи выступает формулировка критериев для оценки степени социальной ориентации кадровой стратегии организации. Наличие таких критериев объективно необходимо для ухода от сложившейся в нашей стране практики использования чисто «визуальных» оценок эффективности управления, не подкрепленных конкретным фактологическим обоснованием. В частности, здесь представляется уместным сослаться на диссертационное исследование А. Зеленцова [5], в котором

подробно изучены проблемы, связанные с отсутствием обоснованных подходов к оценке эффективности кадровой политики.

Первая группа критериев позволяет обеспечить минимально необходимую степень социальной ориентации кадровой стратегии, характерной для организаций, не предъявляющих высоких требований качеству человеческого капитала и функционирующих на региональных рынках труда с предложением рабочей силы, опережающим спрос на нее. В эту группу, по мнению авторов, должны входить следующие социальные гарантии, закрепленные в индивидуальных (а при наличии профсоюза — и в коллективных) трудовых договорах:

- наличие всех социальных гарантий, установленных действующим трудовым законодательством;
- ежегодная антиинфляционная индексация заработной платы;
- неприменение любых «серых схем» оплаты труда, позволяющих минимизировать обязательные социальные гарантии работникам (выплат по больничным листам, отпускных, компенсаций при сокращении и другие);
- заключение срочных трудовых договоров только в случаях, предусмотренных статьей 59 Трудового кодекса РФ [1];
- отказ от включения в должностные инструкции новых функциональных обязанностей без перезаключения трудового договора с обязательной корректировкой условий оплаты;
- гарантированная оплата любых дополнительных и сверхурочных работ по повышенному тарифу;
- отсутствие искусственных ограничений карьерного роста (возрастной ценз, минимально необходимый стаж работы в организации и другие).

Легко заметить, что при таком варианте кадровой стратегии работодатель практически не принимает на себя каких-либо дополнительных социальных обязательств перед работниками сверх установленных

действующим законодательством, поэтому с позиции теории социального партнерства подобная стратегия вообще не может считаться социально ориентированной. Однако исходя из реалий, сложившихся на отечественном рынке труда, указанные выше социальные обязательства соблюдают в полном объеме лишь немногие работодатели. Поэтому для организаций, основную часть производственного персонала которых составляют малоквалифицированные работники, в том числе легальные трудовые мигранты, соответствие данным критериям обеспечит пусть и минимальную, но все же дополнительную социальную защищенность персонала.

Вторая группа критериев позволяет обеспечить среднюю степень социальной ориентации кадровой стратегии, включая в себя дополнительные социальные обязательства работодателя (естественно, при условии полного соответствия его кадровой стратегии первой группе критериев). К таким критериям относятся:

- опережающая антиинфляционная индексация заработной платы, при которой с 1 января каждого очередного года заработная плата увеличивается на 1,5–2%, опережая темпы инфляции, спрогнозированной Министерством финансов на этот год;
- минимальный дополнительный пакет социальных льгот коллективной направленности, не связанных с высокими затратами работодателя (например, дотируемое питание в корпоративной столовой, оплата проезда на общественном транспорте, материальная помощь при форс-мажорных семейных обстоятельствах и другие);
- оплата работодателем всех форм дополнительного обучения персонала, в том числе вне организации и с отрывом от производства;
- создание условий для полного раскрытия трудового потенциала работника за счет использования работодателем эффективных технологий управления профессиональной карьерой и талант-менеджмента;

- обеспечение необходимого уровня психологической поддержки персонала силами штатного психолога либо регулярно приглашаемых специалистов;

- наличие дополнительных социальных гарантий на случай сокращения штата, в частности, путем использования технологии аутплейсмента.

Соответствие кадровой стратегии конкретного работодателя указанной выше номенклатуре критериев уже позволяет позиционировать ее как социально ориентированную. Данный вариант рекомендуется организациям, предъявляющим достаточно высокие, но не повышенные требования к качеству своего человеческого капитала.

Наконец, третья группа критериев обеспечивает высокую степень социальной ориентации кадровой стратегии, включая в себя еще более широкие по номенклатуре дополнительные социальные обязательства работодателя (естественно, при условии полного соответствия его кадровой стратегии первой и второй группам критериев). К таким критериям относятся:

- социальный пакет, дифференцированный по категориям должностей и включающий в себя как широкую номенклатуру льгот коллективного характера, так и индивидуальные льготы для особо ценных категорий сотрудников (включая и льготы для членов их семей, например оплату обучения детей);
- наличие у крупной организации собственной социальной инфраструктуры по аналогу, существовавшему в СССР (например, корпоративный медицинский и оздоровительный центр, дом отдыха, детский сад, детский лагерь для летнего отдыха);
- все формы обучения сотрудников за счет работодателя, включая оплату более высокого уровня базового профессионального образования;
- механизм участия в прибыли, дифференцированного по типам организации и категориям должностей (от основной оплаты

труда в процентах от фактически обеспеченного сотрудником финансового результата до ежегодного бонуса в форме передачи ведущим менеджерам и специалистам определенного пакета акций по номинальной стоимости).

Определив основные критерии оценки степени социальной ориентации кадровой стратегии, можно перейти к решению главной задачи проведенного в статье исследования, а именно к изучению механизма влияния данной стратегии на конкурентные позиции современной организации. Наличие между ними прямой взаимосвязи аргументируем в три последовательных шага.

Первый шаг предполагает уточнение перечня основных факторов, определяющих конкурентоспособность подавляющего большинства современных хозяйствующих субъектов. Они не требуют специальной аргументации, поскольку давно и комплексно исследованы в трудах ведущих зарубежных и отечественных ученых. К ним прежде всего относятся:

- соотношение цены и качества продукции или услуг;
- культура обслуживания клиентов;
- степень инновационности бизнеса;
- способность оперативно и адекватно реагировать на изменение ситуации на обслуживаемом рынке;
- высокая деловая репутация.

Второй шаг требует обоснования того тезиса, что в сформулированном выше перечне нет ни одной позиции, не связанной с качеством человеческого капитала. Подкрепим это утверждение несколькими очевидными фактами. Так, в реальном секторе экономики качество и себестоимость зависят не столько от сырья, материалов, производственного оборудования и технологий, сколько от работников, которые все это используют в процессе производства. От их компетентности и ответственности при исполнении служебных обязанностей прямо зависят соблюдение технологической дисциплины, рациональное расходо-

вание сырья и материалов, соблюдение правил эксплуатации оборудования. Напротив, при использовании работодателем неквалифицированного и тем более безответственного персонала даже самое современное оборудование, инновационные технологии и высококачественное сырье не защитят от потерь, связанных с перерасходом сырья, браком, вынужденными простоями из-за поломок станков и механизмов. В сфере торговли и бытовых услуг приоритетную роль в обеспечении конкурентоспособности организации играет культура обслуживания клиента, отсутствие которой в форме недостаточной вежливости и компетентности, например, продавца не заменит ни высокое качество реализуемых товаров, ни удобное расположение магазина, ни его интерьер. На финансовых рынках, в сферах медицинских, юридических, консалтинговых, аудиторских услуг успешность бизнеса прямо зависит от деловой репутации конкретного продавца соответствующих услуг как особо доверенного делового партнера. Она, в свою очередь, определяется и способностью обеспечить сохранность клиентской тайны. В случае ее разглашения виновнику грозят не только иски, но и стремительный отток наиболее привлекательных клиентов. Не требует доказательств тот очевидный факт, что за утечкой такой информации всегда стоят безответственные или прямо нелояльные сотрудники. Они же являются субъектами и других угроз имущественной и информационной безопасности, негативное влияние которых на конкурентные позиции организации любой отраслевой принадлежности исследовалось в ранее опубликованной статье одного из авторов [3].

Наконец, третий шаг позволит оценить степень зависимости качества человеческого капитала организации от степени социальной ориентации ее кадровой стратегии. Качество данного капитала определяется эффективностью HR-технологий, обе-

спечающих решение следующих четырех задач:

- привлечение в организацию с внешнего рынка труда новых сотрудников, чьи профессиональные и личностные компетенции полностью соответствуют требованиям работодателя по замещаемым рабочим местам;
- обеспечение возможности всем категориям сотрудников своевременно актуализировать свои профессиональные компетенции путем прохождения различных программ повышения квалификации или получения следующего уровня базового профессионального образования;
- управление профессиональной карьерой сотрудников, позволяющее полностью раскрыть имеющийся у них трудовой потенциал;
- сохранение в штате организации наиболее ценных для нее сотрудников путем профилактики их инициативных увольнений, в том числе в режиме переманивания конкурентами.

Далее рассмотрим, насколько успешно му решению этих задач способствует высокая степень социальной ориентации кадровой стратегии организации.

Во-первых, не требует доказательств, что возможности конкретной организации по привлечению работников с высокими профессиональными и личностными компетенциями прямо зависят от степени привлекательности ее имиджа на рынке труда как работодателя. Напомним, что на рынке труда, в отличие от большинства других рынков, конкурентное соперничество существует не только между продавцами, но и между покупателями товара, который раньше назывался рабочей силой, а теперь человеческим капиталом. Естественно, что такое соперничество возникает только в том сегменте рынка труда, где в качестве продавцов выступают менеджеры, специалисты, исполнители с особо высокими или дефицитными для данного региона профессиональными компетенци-

ями. В результате у них появляется возможность не только беспрепятственного трудоустройства, но и выбора между несколькими потенциальными работодателями. Соответствие кадровой стратегии конкретного работодателя сформулированным выше критериям как раз и обеспечивает ему очевидные конкурентные преимущества, позволяя оперативно замещать имеющиеся вакансии сотрудниками, чьи профессиональные и личностные качества полностью соответствуют требованиям по соответствующему рабочему месту.

Во-вторых, человеческий капитал как конкретного индивидуума, так и организации имеет тенденцию к снижению своего качества в силу устаревания профессиональных компетенций (по аналогии с моральным износом основных фондов). Создавая все условия для своевременного повышения квалификации собственного персонала, работодатель обеспечивает профилактику этой угрозы. В случае же использования им эффективных HR-технологий управления горизонтальной и вертикальной карьерой сотрудников, включая и технологии талант-менеджмента, качество человеческого капитала не только не снижается, но и постоянно растет.

В-третьих, в перечне инструментов воздействия на сотрудников у организаций с высокой степенью социальной ориентации кадровой стратегии появляется дополнительный и исключительно эффективный мотиватор, а именно страх потери работы. В странах с исторически сложившейся рыночной экономикой он является едва ли не основным, что нашло отражение в постулате, известном любому зарубежному HR-менеджеру, а именно «лучшая форма мотивация работника — это сохранение его рабочего места». Характерное для трудовой ментальности россиян «философское» отношение к угрозе увольнения существенно снижает функциональный потенциал рассматриваемого здесь мотива. Однако при наличии у конкретного сотрудника

социальных привилегий и возможностей карьерного роста, которых лишено подавляющее большинство работающих в других организациях его родственников и знакомых, опасение их потерять радикально влияет на трудовое поведение, прежде всего, на ответственность за добросовестное исполнение всех принятых на себя трудовых обязательств.

В-четвертых, у социально ответственных работодателей имеются изначально лучшие возможности по сохранению элитного персонала как наиболее ценной части их человеческого капитала. Уже рассмотренная выше конкуренция покупателей на рынке труда делает вполне реальной угрозу переманивания таких сотрудников. В данном случае можно сослаться на мнение профессора Ю. Рубина, утверждающего, что «высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты» [9, 108]. Практика показывает, что высокие должностные оклады, регулярные премии и стандартные социальные льготы коллективной направленности далеко не всегда являются гарантией эффективной профилактики подобной угрозы. Решить эту задачу помогают индивидуальные социальные пакеты, адаптированные к приоритетным личным потребностям конкретного менеджера или специалиста. Например, оплата обучения сына или дочери элитного сотрудника в частной гимназии, а далее — в престижном вузе, фактически «приковывает» его к своему работодателю на весь период получения сначала общего среднего и потом высшего профессионального образования, то есть на 11–17 лет.

Заключение

В заключение отметим, что авторы предлагают отказаться от сложившихся стереотипов аргументации необходимости проведения социально ориентированной

кадровой стратегии, основанных на различных теоретических положениях, вытекающих из концепций корпоративной культуры, корпоративного духа, социальной ответственности и социального партнерства. Практика показывает, что подобный подход вполне подходит при написании учебников, научных статей, монографий и диссертаций, однако у представителей бизнес-сообщества он вызывает немедленную реакцию отторжения, поскольку реализация соответствующих требований влечет за собой немалые расходы, в то время как эффект, обещанный от внедрения таких социальных инноваций, имеет не вещественный, а скорее абстрактно-теоретический характер. Поэтому заведомо обречены на провал попытки доказать собственнику или топ-менеджеру российской компании, что ему следует резко увеличить бюджет по кадровому направлению, чтобы сформировать в трудовом коллективе отношения корпоративного духа, поднять степень вовлеченности и приверженности персонала или уровень корпоративной культуры.

Более реалистичным представляется иной подход к аргументации необходимости проведения социально ориентированной кадровой стратегии, основанный на выкладках сугубо экономического характера. Естественно, что в статье, предназначенной для публикации в научном журнале, нет возможности подтвердить их конкретными цифрами. Однако это вполне в состоянии сделать специалисты кадровой службы конкретной компании или приглашенные ею HR-консультанты. В этом случае аргументация целесообразности рассматриваемых здесь социальных инноваций должна строиться по очень простой и доступной для понимания любого предпринимателя или менеджера схеме: «предлагаемая инновация — плановые расходы на ее внедрение — ожидаемый экономический эффект в форме дополнительной прибыли или предотвращенных убытков». Например, аргументируя

рекомендацию внедрить индивидуальные социальные пакеты для кадровой элиты организации, можно отталкиваться от суммы упущенной прибыли из-за потери клиентов, ушедших на обслуживание вслед за курирующим их менеджером по продажам в конкурирующую фирму, которая его переманила.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в редакции от 16.12.2019 №439-ФЗ). URL: <http://www.consultant.ru/document/cons.doc.LAW>.
2. Официальный сайт Президента РФ. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57205>.
3. Алавердов А. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации // Современная конкуренция. 2015. №5(53). С. 25–38.
4. Гурьянова А. Социально ориентированная кадровая политика как инструмент эффективного управления человеческими ресурсами организации: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. [Место защиты: Сам. гос. эконом. ун-т]. Самара, 2008. — 198 с.
5. Зеленцов А. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. Москва, 2016. — 21 с.
6. Ишкинина М. Социальная ответственность организаций перед работниками: факторы формирования и особенности реализации в современных условиях // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2017. № 3. С. 63–70.
7. Кургина Н. Социально ориентированная кадровая политика как инструмент эффективного управления персоналом организации // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2016. № 2(7). С. 194–197.
8. Опарина Т., Васильев А. Использование социальных стратегий в деятельности организаций // Фундаментальные исследования. 2016. № 2–2. С. 416–419.
9. Рубин Ю. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 5(47). С. 77–116.
10. Сактаганова Г. Социально ориентированная кадровая политика как основной инструмент формирования эффективной системы управления персоналом // Региональные проблемы преобразования экономики. 2017. № 2. С. 72–78.
11. Чаусов Н. Н., Чаусов Н. Ю. Социально ориентированная кадровая политика как фактор обеспечения устойчивого развития организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15573>.
12. Сайт РИА-Новости. URL: <https://pasm.ru/archive/164822>.

References

1. The Labor Code of the Russian Federation dated December 30, 2001 № 197-FZ (as amended on December 16, 2019 № 439-FZ). URL: <http://www.consultant.ru/document/cons.doc.LAW>.
2. The official website of the President of the Russian Federation. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57205>.
3. Alaverdov A. *Personnel security as a factor of competitiveness of modern organization*. Modern competition, 2015, no. 5(53), pp. 25–38.
4. Guryanova A. *Socially oriented personnel policy as a tool of effective management of human resources of the organization*: thesis... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. [Place of protection: state. house-keeper. Un-t]. Samara, 2008. — 198 p.
5. Zelentsov A. *Formation and implementation of personnel policy in the system of social and labor relations of industrial organizations*: autoreferat... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. [Place of protection: State. Un-t ex.]/ Moscow, 2016. — 21 p.
6. Ishkinina M. *Social responsibility of organizations to employees: formation factors and implementation features in modern conditions*. Bulletin of Surgut State Pedagogical University, 2017, no. 3, pp. 63–70.
7. Kurgina N. *Socially oriented personnel policy as an instrument of effective personnel management of the organization*. Bulletin of Oryol State Agrarian University, 2016, no. 2(7). pp. 194–197.
8. Oparin T., Vasilyev A. *Use of social strategies in the activities of organizations*. Fundamental research, 2016, no. 2–2, pp. 416–419.
9. Rubin Yu. *Competitive Action Management*. Modern Competition, 2014, no. 5(47). pp. 77–116.
10. Saktaganova G. *Socially oriented personnel policy as the main tool for forming an effective system of personnel management*. Regional problems of economic transformation, 2017, no. 2, pp. 72–78.
11. Chausov N.N., Chausov N.Y. *Socially oriented personnel policy as a factor of ensuring sustainable development of the organization*. Economics and management of innovative technologies, 2017, no. 11. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15573>.
12. RIA Novosti website. URL: <https://pasm.ru/archive/164822>.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47

Alaverdov A.R., University «SYNERGY», Moscow, Russia, AAlaverdov@synergy.ru

Alaverdova T.P., University «SYNERGY», Moscow, Russia, TAlaverdova@synergy.ru

Socially oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization

The subject area of the article is the personnel strategy of a modern organization as one of the factors directly affecting its market position. The concept of a socially — oriented personnel strategy is clarified and the thesis that it is legitimate to consider it as an additional competitive advantage of a particular business entity — the employer is argued. Criteria are formulated and justified with the help of which it is possible to objectively assess the degree of social orientation of the personnel strategy. Threats are revealed to the market positions of an organization that implements an asocial personnel strategy.

Keywords: individual social packages, personnel strategy, personnel elite of the organization, competitive advantages and disadvantages, competition in the labor market, social benefits, social policy, human capital of the organization

About authors: Alaverdov Ashot R., *Doctor of Economics, Professor*,
Alaverdova Tatiana P., *PhD in Economics, Associate Professor*

For citation: Alaverdov A.R., Alaverdova T.P. Socially oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 38–47 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-48-57

Чернухина Г. Н., канд. экон. наук, доцент, Университет «Синергия», г. Москва, gg1604@mail.ru

Ермоловская О. Ю., канд. экон. наук, доцент, Университет «Синергия», г. Москва, ermoy@mail.ru

Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России JEL: L26

В статье рассматриваются основные направления развития человеческого капитала для обеспечения цифровизации экономики и конкурентоспособности в условиях глобализации, которые позволят повысить устойчивость национальной экономики и предпринимательских структур, улучшить инвестиционный климат, оказать поддержку высокотехнологичным секторам экономики. Благодаря человеку как источнику интеллектуального капитала организации создают, внедряют и используют достижения научно-технического прогресса и, как следствие, остаются на рынке конкурентоспособными. Создание и накопление человеческого капитала организаций происходит за счет вложений в персонал, к которому относятся все виды затрат в денежной или иной форме. Исходя из этого, на сегодняшний день среди предпринимателей возрастает осознание того, что обучение сотрудников — это инвестиции в человеческий капитал организации, которая должна позаботиться о создании среды, где смогут работать компетентные сотрудники, способные создавать и использовать цифровые технологии на благо своей компании. Следовательно, необходимо регулярное обучение работников. В данном контексте необходимо рассматривать персонал как основной объект инвестиций для успешного развития предпринимательства. Помимо этого, на государственном уровне цифровизация экономики объявлена приоритетным направлением. Указом Президента Российской Федерации определена задача построения цифровой экономики, где ключевую роль будут играть люди, владеющие соответствующими компетенциями. В ближайшие 10 лет выживут те компании, большинство сотрудников которых будут обладать цифровыми навыками. Объектом исследования научной статьи являются инвестиции в человеческий капитал компании, а предметом — результативность инвестирования в него. В этом контексте необходимо рассматривать персонал как основной объект инвестиций для успешного развития предпринимательства.

Ключевые слова: развитие экономики знаний, предпринимательство, человеческий капитал, цифровизация ретейла, государственная поддержка, компетентность, конкурентоспособность

Введение

Современные экономические условия можно охарактеризовать как сложные и быстро меняющиеся, требующие от компаний проактивного подхода в управлении. Кроме того, развитие инноваций и цифровых технологий обеспечило смену тенденций развития от

экономики, основанной на материальных активах, к экономике знаний. В новой экономике конкурентоспособными становятся организации с высоким и устойчивым интеллектуальным капиталом, а не с производственными мощностями. Это означает, что инвестиции в человеческий капитал приобретают первостепенное значение. Помимо этого, на государственном уровне

цифровизация экономики объявлена приоритетным направлением, где ключевую роль будут играть люди, владеющие соответствующими компетенциями. В ближайшие 10 лет выживут предпринимательские структуры, в которых большинство сотрудников будут обладать цифровыми навыками. Другими словами, организации должны позаботиться о создании среды, где смогут работать компетентные сотрудники, способные создавать и использовать цифровые технологии на благо своей компании.

Понятие «человеческий капитал» соотносится со стандартным определением капитала, предлагаемой экономической теорией. Под капиталом принято понимать запас благ, который, накапливаясь, приносит доход благодаря инвестициям. Однако неотделимость от личности своего обладателя — это характеристика, отличающая человеческий капитал.

Теоретические концепции человеческого капитала

Понятие человеческого капитала в своих работах рассматривали многие современные отечественные ученые: С. А. Дятлов, Р. И. Капелюшников, С. А. Курганский, Е. А. Дубик, С. Н. Митяков и др. В своей научной работе Е. А. Дубик, С. Н. Митяков дают следующее определение: «Под человеческим капиталом принято понимать запас знаний, навыков и способностей, которые есть у каждого человека и которые могут быть использованы либо в производственных, либо в потребительских целях» [4].

Л. Ш. Сулейманова описывает человеческий капитал как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотивации, которые целесообразно используются в процессе труда, способствуя росту его производительности» [6] и соответственно увеличивая благосостояние компании. Поэ-

тому для современного менеджера задачей номер один является правильное управление человеческим капиталом организации. Однако существует проблема, с которой приходится сталкиваться менеджменту, — оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Сложности, возникающие при этом, в определенной мере объясняются тем, что человеческий капитал имеет ряд определенных особенностей:

1. Человеческий капитал не только подвержен физическому и моральному износу, но, в отличие от других видов капитала, может накапливаться и преумножаться. Износ человеческого капитала связан со степенью естественного износа (старения) человеческого организма, а также со степенью морального (экономического) износа вследствие устаревания знаний или изменения ценности полученного образования, в то время как накопление капитала осуществляется благодаря периодическому переобучению сотрудников и накоплению производственного опыта.

2. По мере накопления человеческого капитала его доходность повышается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности субъекта (активного трудоспособного возраста), а затем резко снижается.

3. При развитии человеческого капитала имеет место «взаимный множительный эффект». Суть заключается в том, что в процессе обучения улучшаются и возрастают навыки и способности не только у обучаемого, но и у того, кто обучает, что в конечном итоге приводит к росту доходов как первого, так и второго.

4. Не все инвестиции в человека могут считаться вложениями в человеческий капитал, а лишь те, которые общественно целесообразны и экономически выгодны.

5. По сравнению с инвестициями в другие виды капитала, инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными

как с точки зрения отдельного человека, так и с точки зрения всего общества.

Если проанализировать структуру человеческого капитала, то в его составе можно выделить два основных элемента: капитал образования и капитал здоровья. Капитал образования формируется в процессе обучения и состоит из полученных индивидом необходимых знаний, навыков, которые используются им в процессе профессиональной деятельности и являются источниками его дохода. Под капиталом здоровья понимаются инвестиции, необходимые для поддержания и улучшения состояния здоровья, а также повышения работоспособности. Здоровье выступает основным элементом человеческого капитала, так как именно от него зависит, насколько качественно и полноценно сможет трудиться человек, принося доход себе и своим близким, работодателю и государству. Некоторые авторы, помимо капитала, образования и здоровья, в состав человеческого капитала включают также биологический или природный капитал, капитал семьи и капитал культуры.

Направления инвестиций в человеческий капитал

Для развития и накопления человеческого капитала необходимы вложения. В зависимости от направления инвестирования в человеческий капитал выделяют следующие виды затрат:

- на образование: в первую очередь расходы на получение высшего образования, повышение уровня квалификации, переподготовку и др. При повышении уровня образования эффективность труда работника возрастает либо благодаря увеличению производительности труда, либо из-за получения знаний, которые делают работника способным осуществлять такую трудовую деятельность, результаты которой представляют большую ценность для всей организации;

- на поддержание и улучшение здоровья: включают в себя совокупность расходов, оказывающих влияние на продолжительность жизни индивида и уровень здоровья (затраты на медицинское обслуживание, страхование здоровья, диетическое питание). Слабое здоровье снижает производительность труда: больные работники не могут в полной мере реализовать свой человеческий капитал, поэтому компания экономически заинтересована в инвестициях в здоровье сотрудников;

- на мобильность: издержки, связанные с миграцией работников в поисках лучшего места для развития карьеры.

По мнению Г. Н. Чернухиной, инвестиции в человеческий капитал представляют собой не просто вложение средств, а еще и реальную, осознанную и целенаправленную деятельность инвестора. При этом особую роль в формировании человеческого капитала имеют затраты труда и усилий по саморазвитию и самосовершенствованию индивидуума [8].

Вышеперечисленные затраты можно представить по субъектам инвестирования в человеческий капитал, что отражено на рисунке 1.

Необходимо упомянуть исследование, проведенное американскими учеными (было проанализировано более 3100 рабочих мест), которое показало, что при десятипроцентном повышении уровня образования сотрудников компании суммарная производительность труда возрастает на 8,6%. В то время как при таком же увеличении основных фондов производительность труда повышается всего на 3,4%. Другими словами, предельная прибыль от инвестиций в человеческий капитал почти втрое превышает прибыль от капиталовложений в технику. Таким образом, компании видят эффект от инвестиций в человеческий капитал в увеличении производительности труда работников, росте прибыли, повышении уровня конкурентоспособности на рынке (рис. 2).



Рис. 1. Субъекты инвестирования в человеческий капитал

Fig. 1. Subjects of investment in human capital



Рис. 2. Влияние инвестиций в человеческий капитал на конкурентоспособность организации

Fig. 2. The impact of investment in human capital on the competitiveness of an organization

В экономической литературе представлено большое разнообразие подходов и методов оценки человеческого капитала: метод компетентности [9], метод расчета прямых затрат на персонал, метод конкурентных компетенций индивида [3], оценка стоимости человеческого капитала на основе испытаний в бизнес-среде. Кроме того, при определении величины человеческого капитала могут применяться как стоимостные (денежные), так и натуральные оценки.

Так, ученые из Мичиганского университета разработали модель индивидуальной стоимости работника. Согласно ей индивидуальная ценность сотрудника определяется объемом выполненных им работ. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в компании в течение какого-то времени, показывает ожидаемую стоимость, которая в свою очередь состоит из ожидаемой условной стоимости и вероятности продолжения работы в компании. Математически это можно выразить следующим образом:

$$PC = UC \cdot P(O), \quad (1)$$

$$P(T) = 1 - P(O), \quad (2)$$

$$AIT = UC - PC = PC \cdot P(T), \quad (3)$$

где UC и PC — ожидаемые условная и реализуемая стоимость;

$P(O)$ — вероятность того, что сотрудник продолжит работать в организации через некоторый промежуток времени;

$P(T)$ — вероятность увольнения или показатель текучести персонала;

AIT — альтернативные издержки текучести.

Отечественные авторы также разработали собственные методики оценки человеческого капитала. В.В. Астахов и В.И. Хабаров в своей работе предложили методику расчета стоимости кадрового потенциала коммерческой организации, согласно которой в конечном итоге изменяется конкуренто-

способность наукоемкого предприятия [1]. Оценочная же стоимость одного работника является расчетной величиной, определяемой как произведение выплачиваемой заработной платы на коэффициент гудвилла кадрового потенциала:

$$S = ЗП \cdot ГКП, \quad (4)$$

где S — оценочная стоимость сотрудника; $ЗП$ — предполагаемая заработная плата; $ГКП$ — коэффициент, показывающий реальную рыночную стоимость работника. Данный коэффициент должен быть рассчитан для каждого работника.

Таким образом, развитие человеческого капитала является важнейшим условием существования организации. Инвестиции в человеческий капитал позволяют не только выживать компании в конкурентной борьбе, но и получать весомую предпринимательскую выгоду.

Интеллектуализация человеческого капитала на рынке российских компаний

Организации по всему миру все больше делают ставку на развитие человеческого капитала, объединяющего предпринимательство, труд и информацию. Основной принцип кадровой политики практически всех транснациональных компаний — разнообразие процесса рекрутмента и предоставление равных возможностей. Как показывает практика, трудовые ресурсы, подобранные по такому принципу, дают возможность, во-первых, предугадать важные изменения на рынке; во-вторых, удовлетворить разнообразные потребности покупателей и партнеров; и, в-третьих, сохранять устойчивость компании на рынке. Ясно то, что конкурентоспособность и успешное развитие компании зависят от того, какие люди работают в ней, как они относятся к своей работе, как взаимодействуют друг с другом. По данным международной ауди-

торской и консалтинговой компании PwC, компании, которые инвестируют в развитие талантов, демонстрируют повышение конкурентоспособности: у них на 75% больше выручка, на 77% лучше происходит внедрение и реализация общефирменной стратегии и на 85% выше финансовые показатели¹. С другой стороны, персонал также заинтересован в компаниях, предоставляющих максимальные возможности труда и профессионального и личного развития. Таким образом, в инвестициях в развитие человеческого капитала заинтересованы обе стороны — и работники, и работодатели (табл. 1).

Отметим также, что и общество в целом заинтересовано в развитии человеческого капитала: ведь чем образованнее, интеллигентнее, здоровее граждане, чем больше они удовлетворены своей жизнью и нацелены на развитие, тем устойчивее и все общество.

Так, в России до 2024 г. объявлена национальная программа по созданию цифровой экономики. Российское правительство намерено осуществить комплексную цифровую трансформацию экономики и социальной сферы. Для этого одним из пунктов программы заявлена трансформация системы образования, которая должна обеспечивать цифровую экономику компетентными кадрами. Изменения должны коснуться и рынка труда, который должен опираться на требования цифровой экономики. В программе отмечается, что компании, стремящиеся стать ее лидерами, должны создать систему мотивации для своих сотрудников по освоению необходимых компетенций и участию в развитии цифровой экономики России.

По мнению директора по цифровизации ГК «Росатом» Екатерины Солнцевой, «во главе цифровизации стоят люди, их предпринимательская способность к быстро-

му обучению и адаптации в стремительно меняющихся условиях. Сегодня компании должны развивать необходимые для цифровой трансформации компетенции всех категорий персонала, включая топ-менеджмент, руководителей среднего и младшего звена, специалистов». Инвестируя в сотрудников, компании хотят активизировать их трудовую деятельность, повысить производительность труда, сократить потери рабочего времени и, как следствие, укрепить свою конкурентоспособность на рынке [5].

Российское предпринимательство осознает, что сотрудники являются ключевым активом и стратегическим партнером в достижении корпоративных целей. Именно поэтому забота об их благополучии, обеспечение максимума возможностей для их развития, привлечение и удержание лучших кадров — приоритетные задачи для отечественных предпринимателей. Анализ показал, российские компании осуществляют инвестиции в человеческий капитал по трем основным направлениям: 1) образование; 2) здравоохранение; 3) мобильность персонала (табл. 2).

Рассмотрим каждое направление в отдельности.

Инвестиции в образование и исследования необходимы, обоснованы и реализуются российскими предпринимательскими структурами. Компании, осуществляющие современную корпоративную образовательную подготовку, лидируют в условиях конкуренции. Поэтому многие корпорации, такие как «Газпром», «Роснефть», «Лукойл», «Роскосмос» и др., оплачивают обучение будущих специалистов, тратят деньги на научные разработки и исследования. Кроме того, практически все российские компании имеют в бюджете отдельную статью расходов. [7]. Топ-менеджмент понимает, что без развития научного и кадрового потенциала компании начнут терять деньги. На развитие различных молодежных программ, поддержку студенческих инициатив тратятся

¹ PwC, Project Management Institute, Talent Management — State of the Market, November 2014. P. 218.

Таблица 1. SWOT-анализ инвестиций в человеческий капитал для организации**Table 1.** SWOT analysis of investment in human capital for the organization

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокая доля человеческого капитала в активах организации — основополагающий фактор экономической устойчивости. 2. Конкурентное преимущество в виде высококвалифицированных кадров. 3. Длительный социальный и экономический эффект	1. Высокая стоимость затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников. 2. Необходимость в постоянном инвестировании в человеческий капитал, так как знания, навыки и умения сотрудников устаревают с течением времени. 3. Высокая вероятность того, что квалифицированный сотрудник может в любой момент покинуть компанию, и, как следствие, снижение готовности работодателей вкладывать средства в развитие персонала. 4. Длительное время ожидания эффекта от инвестиций в человеческий капитал
Возможности	Угрозы
1. Выход на новые рынки. 2. Возможность производства продукции или предоставления услуг более высокого качества. 3. Создание инноваций	1. Увольнение и уход сотрудника в другую компанию. 2. Износ человеческого капитала с течением времени

Таблица 2. Инвестиции в человеческий капитал российских компаний**Table 2.** Investments in human capital in the market of Russian companies

Направление инвестиций	Сущность
Образование	- Поддержка вузов и их образовательных программ - Специальные программы для студентов - Обучение действующих сотрудников организации - Оплата профессиональных сертификаций
Здравоохранение	- Бесплатное и дотационное питание - Охрана здоровья - Дополнительное медицинское страхование для сотрудников и членов их семей - Санаторно-курортное лечение - Корпоративные скидки на приобретение абонементов в фитнес-клубы
Мобильность	- Жилищные программы; - Финансовая поддержка при переезде в другой регион присутствия компании-работодателя

миллионы рублей. Помимо этого, компании заключают договора с вузами, осуществляют набор студентов на новые специальности, назначают именные стипендии и устраивают различные мероприятия для будущих специалистов.

Если говорить об обучении, то во многих компаниях существуют корпоративные университеты, отвечающие за управление

знаниями внутри организации. Корпоративные университеты построены как сеть профессиональных сообществ, где вокруг руководителей кафедр объединяются эксперты, наставники и внутренние тренеры. В большинстве своем содержание обучающих программ определяется стратегическими задачами каждой конкретной компании и результатами оценки управленческих и

профессиональных компетенций сотрудников. Денежные средства вкладываются также в организацию курсов профессиональной подготовки и переподготовки, идут на оплату профессиональных сертификаций, важных в деятельности определенной компании.

Когда речь идет о качестве трудовых ресурсов, нужно иметь в виду и здоровье сотрудников. В этом направлении российский бизнес предпринимает различные меры. Чаще всего это предоставление своим сотрудникам возможности подключиться к программам дополнительного медицинского страхования (в том числе страхование от несчастных случаев), воспользоваться корпоративными скидками при покупке абонементов в фитнес-центры, получить полную или частичную дотацию на питание; оплата санаторно-курортного лечения; компенсация расходов на лечение и профилактические мероприятия. Имеет место также организация разнообразных спортивных и культурных мероприятий для сотрудников. Также все компании уделяют внимание охране труда, так как это является важнейшим условием сохранения здоровья и жизни работников в процессе их трудовой деятельности.

Третье направление инвестиций в человеческий капитал, связанное с мобильностью трудовых ресурсов, на сегодняшний день развито меньше всего [2]. Лишь небольшая часть организаций оказывает поддержку своим сотрудникам в этой области. В кадровой политике лишь некоторых организаций можно обнаружить разделы, посвященные вопросам улучшения жилищных условий сотрудников. Возможно, это объясняется тем, что пока российские компании не готовы вкладывать финансы в это. Анализ показал, что часть компаний заключили специализированные договоры с сотрудниками о предоставлении льготных условий кредитования на покупку недвижимости. Немногие работодатели оказывают финансовую

поддержку (оплачивают аренду жилья) в первые несколько месяцев в новом месте своего присутствия. И, наконец, совсем мало организаций строят многоквартирные дома для своих сотрудников на льготных условиях.

Трансформация знаний в современных условиях

Отметим, что в современных условиях турбулентности мировой экономики остро стоит вопрос об обучении и освоении кадрами IT-технологий, поэтому по этим направлениям кадровые службы проходят так называемые академии знаний, которые представляют собой одно- или двухнедельные курсы. На них кадровики слушают лекции об обновлении подхода к дистанционной работе, делятся опытом решения нестандартных задач. Некоторые подразделения организуют открытые воркшопы по тематике своей работы, на которые могут прийти все желающие коллеги. Так, например, сотрудники отдела интернет-продаж проводят воркшопы по анализу данных, где рассказывают о том, как можно ускорить процесс обработки и доставки заказа.

Еще недавно в обществе звучала фраза, что будущее — это технологии. Именно поэтому в 2018 г. в компаниях интернет-торговли началась глобальная программа по обучению всех сотрудников навыкам цифрового мышления. Топ-менеджмент международной сети интернет-ритейла считает, что данный навык имеет решающее значение для успеха современной организации торговли.

За два прошедших года был внедрен ряд мобильных приложений, позволяющих оценить уровень развития цифровых навыков сотрудника. На основе полученных результатов программами предлагаются короткие обучающие курсы и викторины для повышения цифровой осведомленности по следующим направлениям: дизайн-

мышление, интернет вещей, машинное обучение, кибербезопасность и др. Данная обучающая программа позволит работникам в кратчайшие сроки овладеть навыками цифрового мышления и, как следствие, применить эти знания в решении бизнес-задач клиентов. Кроме этого, в компаниях интернет-ритейла планируется реализовать двухгодичную программу обучения сотрудников из разных стран мира. Выбранные сотрудники около 10 часов рабочей недели будут тратить на обучение блокчейну, 3D-печати, применению искусственного интеллекта и управлению дронами (беспилотниками). Повысив уровень владения указанными навыками, люди смогут сократить затраты на выполнение своей работы и улучшить ее качество. Таким образом компании интернет-ритейла рассчитывают использовать современные технологии в рамках реализации своих проектов и, как следствие, смогут оставаться конкурентоспособными на потребительском рынке.

Для успешной работы с клиентами работникам необходимо обладать деловыми качествами. Для этого в кадровых службах существуют программы по совершенствованию деловых компетенции, к которым относят: навыки межличностного общения; навыки командной работы; лидерские качества и умение вести за собой; способность мыслить широко и успешно адаптироваться к изменяющейся среде.

Внутренние программы развития бизнес-навыков позволяют «прокачать» полный спектр своих знаний от базовых компетенций, необходимых всем сотрудникам компаний интернет-ритейла (например, навыки презентаций товаров и эффективной коммуникации), до сложных навыков управления масштабными проектами с крупными клиентами. Такие тренинги проходят как в очном формате, так и в дистанционном. Сотрудники могут также читать книги из корпоративной онлайн-библиотеки.

Заключение

Подводя итог всему вышесказанному, можно говорить о том, что на развитие современных организаций влияет характеристика кадрового состава. Управление персоналом приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности и успешного, перспективного развития организации. Компании, финансирующие развитие человеческого капитала, могут в кратчайшие сроки ответить на любые изменения внешней среды. Однако, рассмотрев все три направления инвестиций, можно прийти к выводу, что крупнейшие российские корпорации вкладывают денежные средства до тех пор, пока они приносят прибыль, увеличивают рентабельность производства. Инвестиции в человеческий капитал в данном случае можно рассматривать как средство повышения эффективности предпринимательской деятельности компании.

Список литературы

1. Астахов В. В., Хабаров В. И. Определение эффективной стратегии повышения конкурентоспособности наукоемкого предприятия // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 2(74). С. 120–129.
2. Богунов Л. А. Развитие компетенции управленческого экономического мышления менеджера в условиях современной конкуренции (на примере менеджеров Северо-Казахстанской области) // Современная конкуренция. 2017. № 6(66). С. 108–120.
3. Васильев А. И. Конкурентные компетенции руководителей высшего и среднего звена образовательных организаций системы высшего образования // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 2(74). С. 130–139.
4. Дубик Е. А., Митяков С. Н. Инвестиции в человеческий капитал на разных стадиях жизненного цикла // Креативная экономика. 2016. Т. 7. № 9. С. 3–13.
5. Ермоловская О. Ю. Концепция адаптации персонала в современных условиях перехода к цифровой экономике // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 3. № 10. С. 73–79.
6. Сулейманова Л. Ш. Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции // Вестник ТИСБИ. 2015. № 1. С. 37–48.
7. Чернухина Г. Н., Ермоловская О. Ю. Когнитивные технологии в торговле в условиях цифровизации России // Вестник Академии. 2019. № 2. С. 96–103.
8. Чернухина Г. Н., Чернухин А. М. Инструменты реализации инвестиционной стратегии интегрированной тор-

говой системы // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 10. С. 83–94.

9. Rubin Yu. B., Lednev M. V., Mozhzhukhin D. P. Competition studies: structuring competencies in university entrepreneurship programs // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 1. С. 21–33.

References

1. Astakhov V. V., Khabarov V. I. Determination of an effective strategy to increase the competitiveness of a high-tech enterprise. *Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 2 (74), pp. 120–129 (in Russian).
2. Bogunov L. A. Development of the competence of managerial economic thinking of a manager in modern competition (for example, managers of the North Kazakhstan region). *Modern competition*, 2017, no. 6(66), pp. 108–120 (in Russian).
3. Vasiliev A. I. Competitive competencies of senior and middle managers of educational organizations of the higher education system. *Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 2(74), pp. 130–139 (in Russian).
4. Dubik E. A., Mityakov S. N. Investments in human capital at different stages of the life cycle. *Creative Economy*, 2016, vol. 7, no. 9, pp. 3–13 (in Russian).
5. Ermolovskaya O. Yu. The concept of personnel adaptation in modern conditions of transition to a digital economy. *Economics and management: problems, solutions*, 2018, vol. 3, no. 10, pp. 73–79 (in Russian).
6. Suleymanova L. Sh. Human capital as a factor in European economic integration. *Bulletin of TISBI*, 2015, no. 1, pp. 37–48 (in Russian).
7. Chernukhina G. N., Ermolovskaya O. Yu. Cognitive technologies in trade in the context of Russia's digitalization. *Bulletin of the Academy*, 2019, no 2, pp. 96–103 (in Russian).
8. Chernukhina G. N., Chernukhin A. M. Tools for implementing the investment strategy of an integrated trading system. *Problems of management theory and practice*, 2019, no. 10, pp. 83–94 (in Russian).
9. Rubin Yu. B., Lednev M. V., Mozhzhukhin D. P. Competition studies: structuring competencies in university entrepreneurship programs. *Higher Education in Russia*, 2019, vol. 28, no. 1, pp. 21–33 (in Russian).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-48-57

Chernukhina G., PhD., Associate Professor, University "Synergy", Moscow, Russia, gg1604@mail.ru
Ermolovskaya O., PhD., Associate Professor, University "Synergy", Moscow, Russia, ermoy@mail.ru

The development of human capital as a factor in increasing the competitiveness of business structures in Russia

The article discusses the main directions of human capital development aimed at ensuring digitalization of the economy and competitiveness in the context of globalization, which will increase the stability of the national economy and business structures, improve the investment climate, and provide support for high-tech sectors of the economy. The object of this article is investment in the human capital of the company, and the subject is the effectiveness of investing in the human capital of the organization. In this regard, the aim of the work is to develop proposals to increase the return on investment in human capital to entrepreneurial organizations. Based on the information provided, recommendations were made that will increase the return on investment in staff. Such proposals include: 1. introduction of a gamified approach to staff selection and further training; 2. the use of modern digital technologies, such as VR-technology in the process of acquaintance with work responsibilities and in the process of training; 3. to carry out a number of measures aimed at the physical and psychological health of employees of the organization. The key conclusion of the work is the fact that organizations that support investment in human capital are characterized not only by intensive development, expressed in increasing the productivity of employees and their involvement, but also extensively, attracting employees from competitive companies.

Keywords: development of knowledge economy, human capital, retail digitalization, state support, competitiveness

About authors: Chernukhina G., PhD in Economics, Associate Professor;
Ermolovskaya O., PhD in Economics, Associate Professor

For citation: Chernukhina G., Ermolovskaya O. The development of human capital as a factor in increasing the competitiveness of business structures in Russia. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 48–57 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75

Орехова С. В., док. экон. наук, заведующая кафедрой экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, bentarask@list.ru

Баусова Ю. С., специалист Управления по наукометрии, научно-исследовательской работе и рейтингам, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, aceclub@list.ru

К вопросу о феномене бизнес-модели

JEL: L10, L14, M20, O10, УДК: 334.01

Критический анализ исследований в сфере организации и управления свидетельствует о растущем интересе к концепции бизнес-моделей в системе теорий стратегического управления. Статья посвящена систематизации теоретических представлений о феномене бизнес-моделей. На основе контент-анализа широкого массива публикаций авторы выделяют семь этапов в эволюции подходов к изучению бизнес-моделей. Определены критерии оценки, разграничивающие понятия «бизнес-модель» и «стратегия», среди которых структурный каркас, динамические способности, целевые ориентиры и др. Предложены подходы для классификации аналитической конструкции «бизнес-модель», а именно цель создания, сфера применения, фундамент для возникновения, способ передачи ценности и др. Уточнена исследовательская программа компонентного состава бизнес-модели, предполагающая обязательную оценку шести элементов: ценность, организация бизнеса, монетизация, потребители, ресурсы и рынок. Систематизация знаний в области бизнес-моделирования значительно повышает эффективность менеджмента и гибкость компаний в рамках краткосрочного горизонта планирования. Среди наиболее перспективных направлений для дальнейших исследований авторы видят продолжение типологизации моделей бизнеса, анализ их динамических способностей и эффектов их функционирования.

Ключевые слова: бизнес-модель, стратегия, классификация бизнес-моделей, ценность, потребители, монетизация, цифровые бизнес-модели

Постановка проблемы

Бум электронной коммерции в конце 1990-х гг. послужил главным толчком к развитию тематики бизнес-моделей (здесь и далее — БМ). Тот факт, что с крахом пузыря компаний-доткомов концепция БМ не только не исчезла, но и продолжила свое развитие, доказывает ее состоятельность и в других сферах рыночных отношений. Дальнейшее распространение интернета, развитие новых рынков и компаний, широко применяющих в бизнес-процессах технологии постиндустриального общества, изменили принципы предпринимательской деятельности и усилили интерес к проблематике бизнес-моделей.

О популярности феномена свидетельствует и растущий массив публикаций. Ученые [62; 81; 3] фиксируют неизменный тренд в сторону увеличения количества академических текстов, а также особо подчеркивают временной период 1995–2000 гг. как переломный в развитии данной концепции. Однако растущее число работ на тему бизнес-моделей оказывает и негативное влияние на целостное понимание этого феномена в силу разрозненности трактовок и подходов к его осмыслению. Практико-ориентированная направленность развития теории также объясняет разрозненность знаний относительно ее содержательного наполнения, элементов и классификации.

Поэтому цель настоящего исследования — приведение к единому знаменателю базовых теоретических представлений и определение реперных точек в понимании ключевых моментов концепции «бизнес-модель». В рамках этой цели авторами поставлен ряд задач, среди которых разграничение аналитических конструкций «бизнес-модель» и «стратегия», терминологический анализ понятия «бизнес-модель», изучение эволюции развития данного конструкта, уточнение его структуры и классификация типов бизнес-моделей.

Бизнес-модель vs стратегия

Осмысление сущности бизнес-моделей проходило в несколько этапов, начиная с бессистемного контекстуального использования с последующей концентрацией на сфере информационных технологий заканчивая интерпретацией в качестве комплексного инструмента при принятии управленческих решений.

Начало XXI в. отмечено появлением отдельного пласта исследований, посвященных компаративному анализу бизнес-моделей и стратегии. В научной литературе отражены три подхода к сопоставлению этих концепций: бизнес-модель есть часть стратегии; стратегия является элементом БМ; модель бизнеса и стратегия представляют собой самостоятельные концепции с пересечением по ряду аспектов [3; 64]. Как подчеркивают Д. Е. Климанов и О. А. Третьяк [3, с. 115], «определение уровня анализа и добавление рыночного контекста позволяет снять разногласия по вопросу соотношения стратегии и бизнес-модели компании».

По мнению ряда ученых [70; 1], одна из главных причин разночтений — междисциплинарный характер концепции бизнес-модели, которая объединяет информационные технологии, теорию организации, стратегическое бизнес-планирование и др. В то же время можно выделить ряд очевидных отличий понятий «стратегия» и «бизнес-модель».

1. Структура. Конструкции «стратегия» и «бизнес-модель» обладают широкими возможностями для толкования. При анализе их структуры М. Перич и др. [64] выявили ряд дублируемых позиций: миссия, структура, сеть, организация, масштаб, конкуренция, конкуренты. Такое научное мнение было особенно характерно для рубежа XX–XXI вв. и предшествовало началу дебатов о соотношении БМ и стратегии. Нельзя говорить об особой популярности данного подхода, поскольку авторами выявлены единичные случаи упоминания. В то же время ряд других авторов (см., например, [61]) исключают из состава БМ миссию, конкуренцию, структуру компании и др., ассоциируя их главным образом с феноменом стратегии. При этом основными составляющими признаются создание ценности, потребители, ценообразование и др.

2. Горизонт планирования. Различия в горизонтах планирования бизнес-моделей и стратегии наглядно проиллюстрированы в работе [70, р. 203] на примере постройки дома, когда общий дизайн-проект соответствует стратегии, а индивидуальный план каждого этажа — бизнес-модели. Авторы отмечают, что изменения в плане могут стать отправной точкой для модификации всего проекта. Стратегия сфокусирована на результате в средне- и долгосрочной перспективе (вектор из будущего в настоящее), а бизнес-модель — на текущих процессах, способных изменить первоначальные стратегические ориентиры.

3. Динамические способности. Еще один вывод, следующий из примера с дизайн-проектом [70, р. 203], — это разная степень гибкости концепций, а точнее разное ее проявление. Аналитическая конструкция БМ предполагает высокую чувствительность компании к состоянию рынка, что позволяет ей прогнозировать спрос. Гибкость стратегии находит отражение в скорости ответной реакции на эти изменения и своевременной корректировке целей и приоритетов.

4. *Комплексность.* Авторы (например, [70; 80]) сходятся во мнении, что конструкт бизнес-модели является более комплексным и многогранным относительно стратегии. Бизнес-модель применяется для обозначения таких разноплановых понятий, как ценность, компания, логика, архитектура, процесс, бизнес и др. [3]. Д. Тис [74] подчеркивает собирательность термина «бизнес-модель» в сравнении со «стратегией», поскольку выбор последней — более делательный и скрупулезный процесс.

Комплексность БМ проявляется также в разнообразии форм ведения бизнеса. Стратегия же увязывается с планом [31], «дорожной картой», системой управленческих решений [61] и последовательностью шагов по достижению конкретной цели.

5. *Целевые ориентиры.* Обозначенные различия между стратегией и бизнес-моделью также предопределяют их разноплановость в части целеполагания. В работе [34] утверждается, что бизнес-модель, во-первых, должна содержать способ создания ценности. Во-вторых, в отличие от стратегии, БМ подразумевает когнитивную ограниченность знания и его предопределенность ранними успехами бизнеса. Таким образом, задача стратегии — выстраивание и поддержание устойчивой рыночной позиции компании с учетом конкуренции, в то время как БМ концентрируется на способах монетизации бизнеса в текущем моменте времени.

6. *Фокус внимания.* Согласно классификации бизнес-моделей А. Остервальдера и И. Пинье [9], в их основе лежат два элемента — потребители и предложение ценности. Данный подход разделяет и ряд других исследователей [34; 82]. Значимость потребителей особенно подчеркивается при изучении многосторонних платформ, когда клиенты являются непосредственными участниками бизнеса и создают сетевые эффекты [4; 40; 40]. В фокусе внимания стратегии находится сама фирма, достижение поставленных ею целей и успешность на рынке.

Терминологический анализ и эволюция понятия «бизнес-модель»

Несмотря на повышенное внимание научного сообщества к сфере бизнес-моделей, даже спустя полвека наблюдаются серьезные расхождения в их определении. Согласно исследованию [3], авторы работ по бизнес-моделям склонны предлагать собственное определение, а не опираться на уже существующие.

Первое упоминание бизнес-моделей обнаружили Р. Мустафа и Х. Вертнер [60] в статье Ф. Ланге о страховании [53]. Далее концепция бизнес-моделей упоминается в работе [28] в контексте бизнес-игр, отражающих различные аспекты экономических взаимодействий. В названии и аннотации понятие «бизнес-модель» впервые фигурирует в научной публикации [48] о подготовке студентов в сфере бизнеса и внедрении технологий в процесс обучения.

С начала 1970-х гг. термин «бизнес-модель» ассоциируется со сферой информационных технологий и применяется в значении бизнес-моделирования. В 1975 г. в свет вышла первая публикация, увязывающая бизнес-модели и сферу менеджмента, под авторством Э. Конзала [52]. Несмотря на это исследования БМ не получили тогда развития и, уступив первенство технологически-ориентированному подходу, оставались второстепенным вплоть до конца 1990-х гг.

Первая декада XXI в. традиционно считается периодом активизации исследований проблематики бизнес-моделей. Термин «бизнес-модель» выходит за рамки уже привычного контекста информационных технологий и активно распространяется на смежные (технологический менеджмент) и ранее неохваченные (международный бизнес, стратегическое планирование) сферы хозяйственной деятельности. Это позволяет принять начало 2000-х гг. за период возникновения и становления концепции БМ как экономической категории.

По данным международной научной базы Scopus, в 1997 г. количество работ на тему

бизнес-моделей составляло порядка 25, однако через два десятилетия, в 2015 г., эта цифра уже стремилась к 900. В целом за период 1972–2015 гг. в базе насчитывалась 7391 публикация по рассматриваемой тематике [42].

Динамика русскоязычных исследований в сфере БМ обнаруживает схожую тенденцию к росту числа публикаций, хотя и с некоторым опозданием. В электронной библиотеке «eLIBRARY»¹ первая отечественная публикация с использованием термина «бизнес-модель» датирована 2001 г.², в названии впервые данный конструкт использован в научной статье за 2004 г.³ В целом на конец 2019 г. в НЭБ проиндексировано более 4000 статей, книг и материалов конференций на исследуемую тематику (рис. 1).

Интенсификация исследований в сфере бизнес-моделей обусловила в эволюции литературных источников три основных направления [42]:

1) БМ представляет собой основу для классификации предприятий (в первую очередь электронных форм бизнеса);

2) БМ рассматривается как фактор, оказывающий влияние на результаты деятельности фирмы, а некоторые бизнес-модели демонстрируют большую эффективность в сравнении с другими, поэтому могут служить образцами для тиражирования;

3) БМ является видом инноваций.

Трудности в конкретизации сущностно-го наполнения БМ отмечал еще М. Портер, который утверждал: «Определение бизнес-

модели представляется в лучшем случае туманным и, очевидно, имеет наибольшее отношение к способу ведения бизнеса и получения прибыли. Тем не менее наличие бизнес-модели не является гарантом успешности компании» [65]. Подобного широкого определения придерживается и П. Друкер [39]: БМ есть предположения о том, как компания зарабатывает деньги⁴. Дальнейшая эволюция понятия «бизнес-модель» представлена в таблице 1.

Согласно таблице 1 проработанность существующих определений варьируется от весьма общих до чрезмерно детализированных. Кроме того, мы получаем подтверждение тезиса о том, что термин «бизнес-модель» обрastaет все новыми деталями и уточнениями. Так, например, С.В. Орехова и О.А. Романова [8] выделяют восемь возможных вариантов трактовки понятия БМ, обусловленных целями исследования. Широкие возможности для интерпретации термина объясняются его эмпирической природой, зависимостью от множества переменных (сферы бизнеса, его масштаба, стадии жизненного цикла и др.).

Систематизация подходов к изучению бизнес-моделей представлена в таблице 2.

Согласно данным таблицы 2 взгляды на интерпретацию БМ обнаруживают ряд закономерностей. Это позволило авторам настоящей статьи разграничить этапы развития сущностных представлений бизнес-моделей (табл. 3).

Стоит отметить, что границы между этапами достаточно размыты, поскольку представленная периодизация не означает автоматического устаревания подхода и прекращения исследований с использованием его принципов. Также трактовка БМ может сочетать в себе черты двух или более существующих подходов, так как за счет

¹ Поиск термина «бизнес-модель» в НЭБ «eLIBRARY» осуществлялся по названию, аннотации и ключевым словам среди статей в научных журналах, книгах и материалах конференций.

² Первое проиндексированное упоминание БМ найдено в аннотации к научной статье А. Лагуна «Онлайн фокус-группы как новый метод исследований в сети Интернет», опубликованной в журнале «Маркетинг и маркетинговые исследования в России» (№ 2 за 2001 г.).

³ Кизим А. А., Токарев К. В. Бизнес-модели использования Интернета в коммерческой деятельности // Финансы и кредит. 2004. № 11(149). С. 39–42.

⁴ В данной работе Друкер не использует непосредственно термин «бизнес-модель», прибегая к понятию «теория бизнеса», т. е. совокупности предположений о деятельности фирмы.

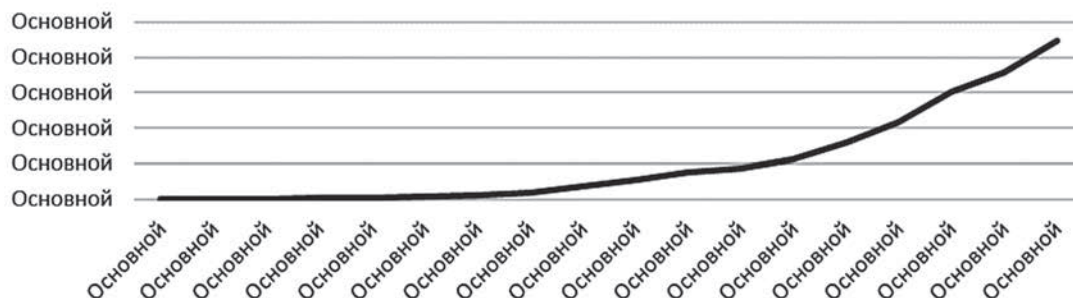


Рис. 1. Динамика российских исследований бизнес-моделей

Fig. 1. Dynamics of the Russian studies on business models

Таблица 1. Эволюция подходов к определению понятия «бизнес-модель»

Table 1. Evolution of definitions of the term “business model”

Год	Автор	Определение
1998	P. Timmers	Архитектура продуктов, услуг и информационных потоков, включающая описание различных экономических акторов, их роли, а также потенциальные выгоды и источники получения доходов [75]
2001	R. Amit, C. Zott	Содержание, структура и управление транзакциями [23]
2002	J. Magretta	Истории, объясняющие, как работают предприятия [55]
	H. Chesbrough, R. Rosenbloom	Эвристическая логика, объединяющая технический потенциал с реализацией экономической ценности [34]
2004	P. Weill, T. Malone, V. D'Urso et al.	БМ отвечает на два вопроса: 1) чем занимается компания? и 2) как она может на этом заработать? [76]
2005	A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. Tucci	Концептуальный инструмент, содержащий набор элементов и их взаимоотношения и выражающий логику бизнеса фирмы. [62]
	M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen	Краткое представление о том, каким образом используется взаимосвязанный набор переменных решений в сферах венчурной стратегии, архитектуры и экономической науки для создания устойчивого конкурентного преимущества на определенных рынках [59]
	S. Shafer, J. Smith, J. Linder	Представление исходной логики фирмы и стратегического выбора для создания и присвоения ценности в рамках ценностной сети [70]
2007	В.Ю. Котельников	Метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные — ресурсы, способности компании и инновации — в экономические результаты [5]
2008	R. Amit, C. Zott	Структура взаимодействия фокальной компании с клиентами, партнерами и вендорами (цит. по: [3])
	M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann	Взаимосвязанные элементы, нацеленные на создание и доставку ценности: предложение ценности клиенту, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы [50]

Окончание табл. 1

Год	Автор	Определение
2009	Н.Д. Стрекалова	Концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса [14]
2010	R. Casadesus-Masanell, J. Ricart	Отражение реализуемой стратегии фирмы [30]
	D. Teece	Действия компании, направленные на доставку ценности потребителю, побуждающие его платить за эту ценность, и преобразующие полученные средства в прибыль [74]
2013	C. Baden-Fuller, S. Haefliger	Система, которая решает проблему идентификации клиента(ов) («кто такой клиент?»), занимается удовлетворением его нужд и монетизацией ценности [25]
	H. Chesbrough, A. di Minin, A. Piccaluga	Логическая схема, сочетающая в себе идеи, технологии и экономические результаты. Она объясняет, как посредством предпринимательских усилий организация превращает свой потенциал в новую ценность [33]
2014	A.B. Березной	Характеристики, определяющие логику бизнеса: способ создания потребительской стоимости и доставки ее потребителю; способ генерации прибыли; способ использования доступных ресурсов и процессов для обеспечения устойчивости бизнес-процессов [1]
	Д.Е. Климанов, О.А. Третьяк	БМ имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке [3]
2015	O. Doleski	Прикладная бизнес-концепция для описания, анализа и разработки процедур, лежащих в основе бизнес-результатов [36]
	R. Amit, C. Zott	Описание, как фокальная фирма присоединяется к экосистеме для выполнения действий, необходимых для удовлетворения потребностей потребителей [24]
2016	B. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, V. Gottel	Упрощенное и агрегированное представление релевантной деятельности предприятия [80]
	Р.Р. Чугумбаев	Комплексное и целостное описание бизнеса, представление его ключевых аспектов бизнеса, создающих ценность в соответствии с запросами стейкхолдеров [20]
2019	О.А. Романова	Способ организации бизнеса, отражающий экономическую логику деятельности компаний и ее партнеров, с ориентацией на создание ценности для потребителей [11]

Источник: составлено авторами.

Таблица 2. Подходы к определению сущности феномена «бизнес-модель»

Table 2. Approaches to defining the concept of business models

Автор(ы) систематизации подходов	Подходы	Представители
Н.Д. Стрекалова [2009]	1. Экономический. В фокусе подхода — финансово-экономические аспекты деятельности компании	D. Stewart, Q. Zhao
	2. Операционный. Внимание акцентируется на внутренних бизнес-процессах и операциях	Т. Давила, М. Эпштейн и Р. Шелтон; J. Magretta; P. Timmers

Окончание табл. 2

Автор(ы) систематизации подходов	Подходы	Представители
	3. Стратегический. Исследования сосредоточены на создании ценности в сети (поставщики, клиенты, партнеры), их взаимодействии, новых возможностях для развития	A. Slywotzky
	4. Интегрирующий. Данный подход сочетает в себе черты трех предыдущих (экономического, операционного и стратегического)	M. Morris, M. Schindehutte и J. Allen
	5. Структурный. Рассматривается совокупность взаимосвязанных ключевых подсистем бизнеса, связи между ними. Особенность данного подхода — изолированность бизнес-системы от окружающей среды	M. Mayo и G. Brown
	6. Системный. БМ рассматриваются как открытая система, взаимодействующая с окружающей средой и имеющая с ней свободный информационный обмен	A. Afuah и C. Tucci
Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко [2012]	1. Ориентированный на бизнес-процессы. Подход, направленный внутрь предприятия. Экономическая деятельность рассматривается с точки зрения бизнес-процессов и технологий	P. Timmers; R. Amit и C. Zott; H. Chesbrough и R. Rosenbloom; C. Baden-Fuller и S. Haegler
	2. Ориентированный на ценность/клиента. Подход, направленный на внешнее окружение предприятия. Ориентация на ценность, создаваемую для внешних клиентов, а также на результаты деятельности	J. Magretta; P. Weill et al.; B. Wirtz et al.
W. Wirtz et al. [2016]	1. Технологический. БМ рассматривались исключительно в рамках электронного бизнеса, при применении универсального языка моделирования (UML) и др.	P. Timmers; E. Konczal; J. Hedman и T. Kalling; H.-E. Eriksson и M. Penker
	2. Стратегический. Анализ БМ проводился с точки зрения стратегического позиционирования компании	B. Mahadevan; J. Magretta; M. W. Johnson
	3. Организационный. Второстепенный и наименее популярный подход, сфокусированный на организационных аспектах бизнес-деятельности компании	M. Treacy и F. Wiersema; C. Baden-Fuller и M. S. Morgan
А. В. Трачук, Н. В. Линдер и Н. В. Убейко [2017]	1. БМ — инструмент анализа процесса извлечения прибыли	Д. Дебелак, Г. Хэмел, К. Кристенсен и Х. Кагерманн
	2. БМ — инструмент анализа порядка создания и присвоения ценности предприятием	А. Остервальдер и И. Пинье; Ч. Ким и Р. Моборн; А. Сливотски; Л. Швайцер
M. Peric, J. Durkin и V. Vitezic [2017]	1. Технологический. Акцент на ведении бизнеса онлайн	P. Timmers; S. Chen
	2. Экономический. БМ есть логика генерирования прибыли	D. J. Teece; N. Abdelkafi et al.
	3. Операционный. БМ — архитектура фирмы, позволяющая ей создавать ценность	M. Morris et al.; M. W. Johnson et al.
	4. Стратегический. Фокус на таких элементах, свойственных стратегии, как конкурентное преимущество, устойчивость и сетевое взаимодействие	S. Shafer et al.; C. Baden-Fuller и S. Haefliger

Таблица 3. Эволюция подходов к определению бизнес-моделей**Table 3.** Evolution of the approaches to defining the concept of business models

Этап	Период	Содержание подхода	Представители
1. Технологический	1998–2002 гг.	Концепция бизнес-модели рассматривается в русле электронной коммерции, технологических инноваций	Timmers [1998]; Amit, Zott [2001]; Hawkins [2002]; Chesbrough, Rosenbloom [2002]
2. Финансово-экономический	2000–2005 гг.	Основное внимание уделяется финансово-экономической деятельности фирм. БМ толкуется с точки зрения получения прибыли, выявления новых источников дохода и поддержания устойчивых финансовых потоков на перспективу	Stewart, Zhao [2000]; Chesbrough, Rosenbloom [2002]; Osterwalder, Pigneur, Tucci [2005]; Teece [2010]
3. Операционный	2001–2005 гг.	БМ рассматривается как конфигурация (архитектура), позволяющая компании создавать, предлагать и доставлять ценность. Данный подход сконцентрирован на внутренних процессах и ресурсах компании, а также на управлении ими для обеспечения устойчивости	Amit, Zott [2001]; Osterwalder, Pigneur, Tucci [2005]; Teece [2010]; Wirtz et al. [2016]
4. Стратегический	2002–2005 гг.	В центре внимания — стратегические аспекты деятельности компании, ее конкурентные преимущества, рыночное позиционирование, организационные границы, идентификация стейхолдеров. Происходит разделение понятий «бизнес-модель» и «стратегия»	Magretta [2002]; Shafer et al. [2005]; Casadesus-Masanell, Ricart [2010]; Baden-Fuller, Haefliger [2013]
5. Интегрирующий	2005 г. — наст. время	Комплексный подход к определению концепции БМ, интегрирующий в себе предыдущие этапы. Данный подход берет начало с работы Морриса (2005 г.), в которой представлена иерархия трех (экономической, операционной, стратегической) стадий. Логично предположить, что данный подход также может быть распространен и на первую, технологическую, стадию	Morris, Schindehutte, Allen [2005]; Chesbrough, di Minin, Piccaluga [2013]; Doleski [2015]
6. Структурный	2008 г. — наст. время	Первостепенная роль отводится отношениям между ключевыми подсистемами бизнеса. Отличительная черта данного подхода — его замкнутость в силу игнорирования внешней среды как фактора, влияющего на бизнес-систему	Osterwalder, Pigneur [2010]; Третьяк, Климанов [2016]
7. Системный	2008 г. — наст. время	Данный подход противоположен структурному, поскольку бизнес-система взаимосвязана с окружающей средой и открыта для ее влияния; различные элементы бизнеса рассматриваются как составные части одной системы	Чесбро [2008]; Baden-Fuller, Haefliger [2013]

Источник: составлено авторами.

этого достигается более комплексное понимание термина.

Единственным исключением служит технологический этап. С момента публикации первой статьи о БМ, рассматривающей их в жесткой привязке к электронной коммерции, прошло более двух десятилетий. За это время развитие техно-

логий существенно расширило и сферу применения бизнес-моделей. Цифровая экономика является неотъемлемой частью бизнеса [2; 15] и проникает во все его сферы. На фоне новых процессов рассмотрение конструкта только в технологическом плане представляется бесперспективным.

Структура бизнес-модели

Логичным продолжением в исследовании бизнес-модели является идентификация ее ключевых элементов. Как и в случае с трактовкой самого термина «бизнес-модель», здесь наблюдается существенная вариативность. Например, в работе [50] содержание БМ полностью сконцентрировано на структурном аспекте. Майкл Моррис и др. [59] выявили 24 элемента БМ. Аналогичные перечни в работах [70] и [62] охватывали уже более 40 элементов.

Авторами настоящей статьи проведен ретроспективный анализ исследований и выявлено 96 составных элементов бизнес-моделей. Обобщение компонентов в единые группы позволило сократить их число до 28, указанных в таблице 4.

Согласно таблице 4 наиболее распространенный элемент БМ — предложение ценности — упоминается в 70% рассмотренных публикаций. Интересно, что сторонники многокомпонентного подхода к анализу структуры БМ находятся в меньшинстве. Ретроспективный анализ позволяет выделить три периода в развитии подходов к структурированию бизнес-моделей:

1) 1998–2000 гг. — становление концепции бизнес-моделей с акцентом на финансовом аспекте;

2) 2000–2010 гг. — углубленное изучение структуры БМ; появление наиболее исчерпывающей и популярной модели А. Остервальдера;

3) 2010 г. — наст. время — обобщение компонентов бизнес-моделей и выделение ценности как их центральной составляющей.

Бизнес-модель, таким образом, представляет собой логику построения/ведения предпринимательской деятельности, использующую весь спектр доступных методов, инструментов и ресурсов и направленную на создание и предложение ценности для ее последующей монетизации и извлечения прибыли.

Типологизация бизнес-моделей: от классификации к пониманию

В процессе изучения существующих классификаций бизнес-моделей авторы настоящей статьи столкнулись с той же проблемой, что и при исследовании их содержательного наполнения, а именно с отсутствием системного подхода, множественностью критериев и, следовательно, значительной вариативностью типологий. Особая черта исследований — «от практики к теории» — увеличивает гибкость и динамичность подходов к типологии БМ. Так, прежде чем определить 55 наиболее эффективных БМ, О. Gassmann, К. Frankenberger и М. Csik проанализировали 250 ее вариантов [43]. Ряд авторов (например, [26; 57; 41]) подчеркивают, что большинство разработанных классификаций построено на эмпирических данных.

В таблице 5 предпринята попытка систематизировать подходы к типологизации бизнес-моделей.

Наиболее известными в научной литературе являются три подхода:

1) архетипы бизнес-моделей MIT [58];

2) классификация Г. Чесбро [19];

3) классификация А. Остервальдера и И. Пинье [9].

Детали вышеперечисленных классификаций неоднократно рассматривались в академических материалах, поэтому сфокусируемся лишь на отдельных их аспектах. Первое, что необходимо отметить, — это концентрация авторов на эмпирической природе бизнес-моделей, конкретном опыте крупных компаний. Можно даже утверждать, что в данном случае термин «бизнес-модель» синонимичен понятию «лучшие практики». Подобная тенденция объясняется тем фактом, что в США используемая компанией бизнес-модель классифицируется как интеллектуальная собственность и может быть запатентована [51].

Таблица 4. Структура бизнес-модели

Table 4. Components of business models

Категория	Элемент	Число упоминаний	Источник
Ценность	Предложение	18	Drucker (1954); Mahadevan (2000); Hedman, Chesbrough (2003); Demil, Lecocq (2010); Runfola, Rosati, Guercini (2013); Abdelkafi, Tauscher (2016)
	Создание	11	Drucker (1954); Amit, Zott (2001); Shafer, Smith, Linder (2005); Richardson (2008); Bocken, Short, Rana, Evans (2014); Abdelkafi, Tauscher (2016); Опехова (2018)
	Присвоение	8	Shafer, Smith, Linder (2005); Richardson (2008); Abdelkafi, Tauscher (2016); Roome, Louche (2016); Опехова (2018)
	Сеть создания ценности	6	Hamel (2000), Mahadevan (2000); Shafer, Smith, Linder (2005); Roome, Louche (2016)
	Цепочка ценности	5	Chesbrough, Rosenbloom (2002); Chesbrough (2007); Taran, Boer, Lindgren (2015)
	Доставка	4	Richardson (2008); Bocken et al. (2014); Климанов, Третьяк (2014); Roome, Louche (2016)
	Каналы распределения	2	Osterwalder, Pigneur (2010); Климанов, Третьяк (2014)
Организация бизнеса	Стратегия	7	Timmers (1998), Wirtz (2000), Shafer, Smith, Linder (2005), Котельников (2007)
	Бизнес-деятельность	6	Timmers (1998); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Lecoq, Demil, Warnier (2006)
	Организационная структура	4	Amit, Zott (2001); Стрекалова (2009); Demil, Lecocq (2010); Климанов, Третьяк (2014)
	Продукт/услуга	3	Drucker (1954); Wirtz (2000); Teece (2010)
	Управление	2	Amit, Zott (2001); Hedman, Chesbrough (2003)
	Бизнес-процесс	1	Johnson, Christensen, Kagermann (2008)
	Содержание	1	Amit, Zott (2001)
Монетизация	Доход	9	Timmers (1998); Chesbrough (2007); Osterwalder, Pigneur (2010); Runfola, Rosati, Guercini (2013); Taran, Boer, Lindgren (2015)
	Прибыль/выгода	7	Timmers (1998); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Котельников (2007); Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Опехова (2018)
	Издержки	4	Wirtz (2000); Chesbrough, Rosenbloom (2002); Osterwalder, Pigneur (2010); Опехова (2018)
Потребители	Сегменты потребителей	6	Drucker (1954); Wirtz (2000); Hedman, Chesbrough (2003); Опехова (2018)
	Целевой рынок	6	Chesbrough, Rosenbloom (2002); Teece (2010); Runfola, Rosati, Guercini (2013); Климанов, Третьяк (2014)
	Взаимоотношения с клиентами	5	Стрекалова (2009); Osterwalder, Pigneur (2010); Taran, Boer, Lindgren (2015)
	Профиль клиента	2	Hamel (2000); Johnson, Christensen, Kagermann (2008)

Окончание табл. 4

Категория	Элемент	Число упоминаний	Источник
Ресурсы	Ресурсы	10	Wirtz (2000); Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Стрекалова (2009); Климанов, Третьяк (2014); Орехова (2018)
	Технологии / инновации	3	Котельников (2007); Стрекалова (2009); Teece (2010)
	Факторы производства	2	Wirtz (2000); Hedman, Chesbrough (2003)
Рынок	Конкуренты	4	Hedman, Chesbrough (2003); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Котельников (2007); Стрекалова (2009)
	Маркетинг-микс	3	Timmers (1998); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Стрекалова (2009)
	Внешняя среда	2	Lecoq, Demil, Warnier (2006); Климанов, Третьяк (2014)
	Партнеры	2	Osterwalder, Pigneur (2010); Taran, Boer, Lindgren (2015)
Элементов всего: 28			

Таблица 5. Подходы к классификации бизнес-моделей

Table 5. Approaches to classifying business models

Источник	Критерий	Классификация
Цифровые бизнес-модели		
P. Timmers (1998)	Функциональная интеграция; степень инновации	Интернет-магазин; электронная система закупок; электронный аукцион; электронный торговый центр; рынок третьей стороны; виртуальное сообщество; интегратор цепочки создания ценности; информационное посредничество; поставщик услуг цепочки создания ценности; платформа сотрудничества
M. Rappa (2000)	—	Посредническая модель; рекламная модель; модель информационного посредника; модель продавца; модель производителя; партнерская модель; модель сообщества; модель подписки; практическая модель
P. Weill и M. Vitale (2001)	Стратегические цели и предложение ценности; источники дохода; важнейшие факторы успеха; ключевые компетенции	Контент-провайдер; непосредственная работа с клиентом; поставщик набора услуг; посредник; общая инфраструктура; интегратор ценностной сети; виртуальное сообщество; целое предприятие
A. Bartelt и W. Lamersdorf (2001)	Субъект; поведение	Опубликованное предложение; опубликованный спрос; активный маркетинг; активные закупки
A. Afuah и C. Tucci (2003)	Место прибыли; модель дохода; коммерческая стратегия; модель ценообразования	Модель комиссии; рекламная модель; модель ценовой надбавки; производственная модель; реферальная модель; модель подписки; модель оплаты за оказанные услуги
P. Bambury (2006)	—	Модель библиотеки; модель бесплатной версии; модель информационного бартера; модель цифровых продуктов и цифровой доставки; модель предоставления доступа; хостинг веб-сайтов и иные интернет-услуги

Окончание табл. 5

Источник	Критерий	Классификация
B. Wirtz (2018)	Тип предлагаемой услуги	«4 С»: content (содержание), context (контекст), connection (обмен информацией), commerce (транзакции)
Традиционные (интегрированные) бизнес-модели		
Архетипы бизнес-моделей (2004), MIT Business Model Archetypes	Типы прав на активы; активы, вовлеченные в бизнес	Предприниматель; производитель; изобретатель; создатель человеческих ресурсов; финансовый трейдер; оптовый продавец/ритейлер; IP-трейдер; дистрибьютор человеческих ресурсов; владелец финансовых активов; владелец физических активов; владелец нематериальных активов; контрактор; брокер по финансовым активам; брокер по физическим активам; IP-брокер; брокер по человеческим ресурсам
A. Кулижский (2006)	Назначение (пригодные к анализу — AS IS и планированию — TO BE); уровень модели	Модели стратегического анализа; модели стратегий; модели различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом и др.; референтные модели; сущностные бизнес-модели
P. Bambray (2006)	—	Почтовая модель; рекламная модель; модель подписки; модель бесплатной пробной версии; модель прямого маркетинга; модель недвижимости; модель стимулирования; B2B; комбинации вышеизложенных моделей
H. Chesbrough (2006), Business Model Framework	Масштаб инвестиций; степень открытости	Недифференцированная; дифференцированная; сегментированная; внешне ориентированная; интегрированная с инновационным процессом; адаптивная
A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010)	Business Model Canvas*	Разделение бизнес-модели; длинный хвост; многосторонние платформы; Free; открытые бизнес-модели
M. Johnson (2010)	—	Партнерский клуб; посредничество; комплектация; модель сотовой связи; модель краудсорсинга; дезинтермедияция; продажа по частям; лизинг; лоукостер; обратный цикл производства; оплата по мере пользования; бритва и лезвия; обратная бритва и лезвия; обратный аукцион; от продукта к услуге; стандартизация; подписная модель; сообщество пользователей
K. Mason, S. Mouzas (2012)	Гибкость реагирования на изменения в окружающей среде	Модель влияния партнерской сети; транзакционная БМ; франчайзинговая БМ; агентская БМ; БМ с ориентацией на продажи; БМ розничной торговли
A. С. Соколова (2016)	Цель предприятия	По направленности бизнеса: от производства; от клиента. По функциональной принадлежности: модель целеполагания; процессная; организационно-функциональная; ресурсная; бюджетная; информационная; компетентностная

* Business Model Canvas (канва бизнес-моделей) включает в себя девять элементов: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и структура издержек.

Другая особенность упомянутых классификаций — относительная давность их разработки. Наиболее практико-ориентированный вариант А. Остервальдера и И. Пинье — «канва бизнес-моделей» (Business Model Canvas) — увидел свет в 2010 г. С тех

пор даже при учете постоянного интереса к тематике моделей бизнеса не было предложено других типологий, приблизившихся по популярности к «канве». Возможное объяснение данного феномена — разработка авторами наименьшего числа типов



Рис. 2. Система классификаций бизнес-моделей

Fig. 2. The system of business models classification

бизнес-моделей⁵, что позволяет избежать проблемы мультивариативности. Для сравнения, MIT разработано 16 архетипов БМ, а максимальное число, обнаруженное авторами статьи, — 18 [49]. Кроме того, «канва» — интуитивно понятный для практического применения фундамент при ответе на основополагающие вопросы бизнеса «как» и «зачем» [54].

В целом в основе большинства классификаций бизнес-моделей лежат два признака [63; 26]: индивидуальный критерий и объект. Вторая группа классификаций — по объекту — в свою очередь также может подразделяться на две подгруппы: 1) цифровые БМ,

т. е. электронный бизнес, и 2) традиционные (интегрированные) БМ, используемые «реальными» компаниями или адаптированные из интернет-среды. В некоторых типологиях учитываются как цифровые, так и традиционные формы БМ (см., например, [26]).

Мы обобщили критерии классификации бизнес-моделей (рис. 2). Для охвата всех типов бизнес-моделей целесообразно сосредоточиться на ключевых блоках их структуры: ценности, клиентах, финансах и ресурсах. Прототипом такой классификации может служить матричный подход, представленный в работе [7]. Данный подход отслеживает эволюционную трансформацию традиционных форм бизнеса в цифровую форму на основе двух отличительных критериев — способа получения дохода и дифференциации ключевых ресурсов.

⁵ Business Model Canvas включает пять типов БМ: разделение бизнес-модели; длинный хвост; многосторонние платформы; Free; открытые бизнес-модели.

Заключение

Бизнес-модели представляют собой отнюдь не новый, но уже крайне востребованный феномен, нашедший отражение как в теории, так и в практике менеджмента. В научной литературе о бизнес-моделях просматривается концептуальная неоднозначность, неудовлетворенность разработанными интерпретациями. Во многих исследованиях, с одной стороны, отмечена избыточность существующих толкований. С другой стороны, исследователи во многом склонны концентрироваться на отдельных гранях БМ.

Критический анализ научной литературы показывает, что существующие наработки в области бизнес-моделирования проходят этап консолидации. Намечается консенсус о БМ, в основе содержательного наполнения которой лежит концепция ценности. Продолжают проводиться аналогии между бизнес-моделью и стратегией, однако заметно смещение контекста со взаимозаменяемости на взаимодополняемость. В поле зрения ученых находятся динамические аспекты БМ, определяющие ее актуальность, продолжительность жизненного цикла и соответствие реалиям современного рынка.

С учетом сказанного среди наиболее перспективных направлений для дальнейших исследований видятся продолжение типологизации моделей бизнеса, анализ их динамических способностей и взаимодействия в рамках сетевых структур.

Список литературы

1. Березной А. В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // Вопросы экономики. 2014. № 9. С. 65–81.
2. Вайсман Е. Д., Никифорова Н. С. Развитие динамических способностей промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19. № 3. С. 126–136.
3. Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундаментальной концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130.
4. Коваленко А. И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3(57). С. 64–90.
5. Котельников В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
6. Кулижский А. Глобальная конкуренция бизнес-моделей. Как выбирать и строить свою? 2006. URL: <http://www.krconsult.org/about/analytics/article/company-management/27.html>.
7. Орехова С. В. Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 4. С. 77–94.
8. Орехова С. В., Романова О. А. Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла // Управленец. 2016. № 5(63). С. 2–15.
9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
10. Паркер Дж., Альтин М. ван, Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.
11. Романова О. А. Эволюция институтов реализации современной промышленной политики // Управленец. 2019. Т. 10. № 3. С. 14–24.
12. Серова Л. С., Страхович Э. В., Чуракова И. Ю. Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий // Управленец. 2017. № 4(68). С. 53–60.
13. Соколова А. С. Формирование бизнес-модели в организации: классификация и практическое применение // Актуальные проблемы науки XXI века. 2016. № 5. С. 52–59.
14. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009. № 92. С. 95–105.
15. Сухарев О. С. Экономический рост и технологическое обновление: структурная динамика // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. № 2. С. 30–54.
16. Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4(68). С. 61–74.
17. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 1. С. 115–130.
18. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия. Киев: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
19. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. – 352 с.
20. Чугумбаев Р. Р. Эталонное управление на основе бизнес-модели совершенства // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 1. С. 58–34.
21. Abdelkafi N., Täuscher K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective // Organization & Environment. 2016. № 29. С. 74–96.
22. Afuah A., Tucci C. L. Internet business models and strategies: Text and cases. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
23. Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strategic Management Journal. 2001. № 22. С. 493–520.
24. Amit R., Zott C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design // Strategic Entrepreneurship Journal. 2015. № 9. С. 331–350.
25. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation // Long Range Planning. 2013. № 46. С. 419–426.

26. *Bambury P.* A taxonomy of internet commerce // First Monday. 2006. № 6.
27. *Bartelt A., Lamersdorf W.* A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce. In: Fiege L., Mühl G., Wilhelm U. (eds) Electronic Commerce. WELCOM 2001. Lecture Notes in Computer Science, № 2232. Springer, Berlin, Heidelberg, 2001.
28. *Bellman R., Clark C., Craft C., Malcolm D., Ricciardi F.* On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game // Operations Research. 1957. № 5 (4). C. 469–503.
29. *Bocken N. M. P., Short S., Rana P., Evans S.* A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes // Journal of Cleaner Production. 2014. № 65. C. 42–56.
30. *Casadesus-Masanell R., Ricart J.* From strategy to business models and to tactics // Long Range Planning. 2010. № 43. C. 195–215.
31. *Chandler A. D. Jr.* Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. Cambridge, 1962.
32. *Chesbrough H.* Business model innovation: it's Not just about technology anymore // Strategy & Leadership. 2007. № 35. № 6. C. 12–17.
33. *Chesbrough H., Minin A. di, Piccaluga A.* Business model innovation path. In: Cinquini L., Minin A. di, Varaldo R. (eds). New business models and value creation: A service science perspective. Milano: Springer-Verlag, 2013.
34. *Chesbrough H., Rosenbloom R.* The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and Corporate Change. 2002. № 11. C. 529–555.
35. *Dima T.* The Business Model of European Football Club Competitions // Procedia Economics and Finance. 2015. 23. C. 1245–1252.
36. *Doleski O.* Integrated business model. Applying the St. Gallen management concept to business models. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
37. *Dominici G.* E-business model: A content-based taxonomy of literature // International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS). 2012. T. 1. № 7. C. 10–20.
38. *Drucker P.* The practice of management. New York: Harper Brothers, 1954.
39. *Drucker P.* The theory of business // Harvard Business Review. 1994. Sept.–Oct. C. 95–104. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
40. *Evans D. S., Schmalensee R.* Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
41. *Fielt E.* Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications // Journal of Business Models. 2013. 1(1). C. 85–105.
42. *Foss N. J., Saebi T.* Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? // Journal of Management. 2017. T. № 43. 1. C. 200–227.
43. *Gassmann O., Frankenberger K., Csik M.* The business model navigator: 55 models that will revolutionize your business. FT Press, 2015.
44. *Goeke C., Gersch M.* Wertschöpfungstiefe und innovative Geschäftsmodelle: Am Beispiel des Bankensektors. AV Akademikerverlag, 2012.
45. *Hamel G.* Leading the revolution. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
46. *Hawkins R.* The phantom of the marketplace: Searching for new e-commerce business models. Euro CPR 2002; March, 24–26. Barcelona, 2002.
47. *Hedman J., Kalling T.* The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations // European Journal of Information Systems. 2003. № 12. C. 49–59.
48. *Jones G. M.* Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis // Accounting Review. 1960. № 3. C. 619–626.
49. *Johnson M. W.* Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Re-newal. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2010.
50. *Johnson M., Christensen C., Kagermann H.* Reinventing our business model. Harvard Business Review, 2008. T. 86. № 12. C. 50–59.
51. *Keen P., Qureshi S.* Organizational transformation through business models: A framework for business model design // Information Systems and Quantitative Analysis Faculty Proceedings. 2006. № 43. University of Nebraska.
52. *Konczal E.* Models are for managers, Not mathematicians // Journal of Systems Management. 1975. T. 26. № 1. C. 12–15.
53. *Lange F.* Insurance Research // The Journal of Marketing. 1947. T. 12. № 1. C. 66–71.
54. *Lund M., Nielsen C.* The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project // Journal of Business Models. 2014. T. 2. № 1. C. 105–121.
55. *Magretta J.* Why business models matter? // Harvard Business Review. 2002. T. 80. № 5. C. 86–92.
56. *Mahadevan B.* Business models for Internet-based E-Commerce. An Anatomy // California Management Review. 2000. T. 42. № 4. C. 55–69.
57. *Mason K., Mouzas S.* Flexible business models // European Journal of Marketing. 2012. T. 46. № 10. C. 1340–1367.
58. MIT. 2004. MIT Center for Coordination Science Working Paper. № 226. C. 1–40.
59. *Morris M., Schindehutte M., Allen J.* The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // Journal of Business Research. 2005. № 58. C. 726–735.
60. *Mustafa R., Werthner H.* Business models and business strategy – phenomenon of explicitness // International Journal of Global Business and Competitiveness. 2011. T. 6. № 1. C. 14–29.
61. *Onetti A., Zucchella A., Jones M.V., McDougall-Covin P.P.* Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms // Journal of Management and Governance. 2012. № 16. C. 337–368.
62. *Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.* Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. 2005. № 16. C. 1–25.
63. *Pateli A., Giaglis G.* A research framework for analyzing eBusiness models // European Journal of Information Systems. 2004. № 13. C. 302–314.
64. *Peric M., Durkin J., Vitezic V.* The constructs of a business model redefined: A half-century journey // SAGE Open. 2017. T. 7. № 3. C. 1–13.
65. *Porter M.* Strategy and the Internet // Harvard Business Review. 2001. T. 79. № 3. C. 63–78.
66. *Rappa M.* 2000. Managing the digital enterprise: Business models on the web. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

67. Richardson J. The business model: an integrative framework for strategy execution // *Strategic Change*. 2008. № 17. С. 133–144.
68. Roome N., Louche C. Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organisational transformation // *Organization & Environment*. 2016. № 29. С. 11–35.
69. Runfola A., Rosati M., Guercini S. New business models in online hotel distribution: Emerging private sales versus leading IDS // *Service Business*. 2013. № 7. С. 183–205.
70. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models // *Business Horizons*. 2005. № 48. С. 199–207.
71. Steininger D. M., Hölz J., Veit D. Comparing Traditional and Electronic Business Models of the Music Industry: A Content Analytical Approach. In: Grove N., Sunyaev A. (eds). *Proceedings of ConLife Academic Conference 2012*. p. 1–10.
72. Stewart D., Zhao Q. Internet marketing, business models and public policy // *Journal of Public Policy and Marketing*. 2000. № 19. С. 287–296.
73. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A Business Model Innovation Typology // *Decision Sciences*. 2015. Т. 46. № 2. С. 301–331.
74. Teece D. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010. № 43. С. 172–194.
75. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. 1998. Т. 8. № 2. С. 3–8.
76. Weill P., Malone T., D'Urso V., Herman G., Woerner S. Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms // MIT Center for Coordination Science Working Paper. № 226. MIT, 2004. P. 1–40.
77. Weill P., Vitale M. R. *Place to space: Migrating to eBusiness models*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
78. Wirtz B. *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler, 2000.
79. Wirtz B. *Electronic business*. Gabler Verlag, 2018.
80. Wirtz B., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business models: Origin, development and future research perspectives // *Long Range Planning*. 2016. Т. 49. № 1. С. 36–54.
81. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research // *Working Paper WP-862*. June, 2010.
82. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research // *Journal of Management*. 2011. Т. 37. № 4. С. 1019–1042.
6. Kulizhskii A. Global'naya konkurentsia biznes-modelei. Kak vybirat' i stroit' svoyu? [Global competition of business models. How to choose and build your own?]. 2006. URL: <http://www.krconsult.org/about/analytics/article/company-management/27.html>. nIn Russian).
7. Orekhova S. V. Industrial enterprises: electronic vs. traditional business model. *TerraEconomicus*, 2018, vol. 6, no. 4, pp. 77–94. nIn Russian).
8. Orekhova S. V., Romanova O. A. Transformation of an industrial enterprise's business model at different stages of life cycle. *Upravlenets – The Manager*, 2016, no. 5(63), pp. 2–15. nIn Russian).
9. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley, 2010.
10. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. – 304 p.
11. Romanova O. A. Evolution of institutions for new industrial policy implementation. *Upravlenets – The Manager*, 2019, vol. 10, no. 3, pp. 14–24. nIn Russian).
12. Serova L. S., Strakhovich E. V., Churakova I. Yu. Multi-sided platforms in the evolution of micro-enterprise business models. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 53–60. nIn Russian).
13. Sokolova A. S. Forming of business model in organization: classification and application. *Current Issues of Science in the 21st Century*, 2016, no. 5, pp. 52–59. nIn Russian).
14. Strelakova N. D. The concept of business models: methodology of system-based analysis. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, 2009, no. 92, pp. 95–105. nIn Russian).
15. Sukharev O. S. Economic growth and technological renewal: Structural dynamics. *Journal of New Economy*, 2019, vol. 20, no. 2, pp. 30–54. nIn Russian).
16. Trachuk A. V., Linder N. V., Ubeyko N. V. Forming dynamic business models by e-commerce companies. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 61–74. nIn Russian).
17. Tretyak O. A., Klimanov D. E. New Approach to business model analysis. *Russian Management Journal*, 2016, vol. 14, no. 1, pp. 115–130. nIn Russian).
18. Frolova L. V., Kravchenko E. S. Formirovanie biznes-modeli predpriyatiya [Formation of a business model of an enterprise]. Kiev: Tsentr uchebnoi literatury, 2012. – 384 p. nIn Russian).
19. Chesbrough H. *Open business models*. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2006.
20. Chugumbaev R. R. Benchmark management based on a business model of excellence. *Accounting. Analysis. Audit*, 2016, no. 1, pp. 58–34. nIn Russian).
21. Abdelkafi N., Tauscher K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*. 2016, vol. 29, pp. 74–96.
22. Afuah A., Tucci C. L. *Internet business models and strategies: Text and cases*. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
23. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001, vol. 22, pp. 493–520.
24. Amit R., Zott C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2015, vol. 9, pp. 331–350.
25. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*. 2013, vol. 46, pp. 419–426.

References

1. Bereznoy A. V. Business model innovation in competitive strategy of large corporations. *Issues of Economics*, 2014, no. 9, pp. 65–81. nIn Russian).
2. Vaisman Ye. D., Nikiforova N. S. Development of industrial enterprises' dynamic capabilities in the digital economy. *Journal of the Ural State University of Economics*, 2018, vol. 19, no. 3, pp. 126–136. nIn Russian).
3. Klimanov D. E., Tretyak O. A. Business models: major research directions and search of conceptual foundations. *Russian Management Journal*, 2014, vol. 12, no. 3, pp. 107–130. nIn Russian).
4. Kovalenko A. I. Multisided platforms research problematic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–90. nIn Russian).
5. Kotelnikov V. Yu. Novye biznes-modeli dlya novoi epokhi bystrykh peremen, dvizhimykh innovatsiyami [New business models for a new era of rapid change driven by innovation]. M.: Eksmo, 2007. – 96 p. nIn Russian).

26. Bambury P. A taxonomy of internet commerce. *First Monday*. 2006, no. 6.
27. Bartelt A., Lamersdorf W. A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce. In: Fiege L., Mühl G., Wilhelm U. (eds) *Electronic Commerce. WEL-COM 2001. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 2232. Springer, Berlin, Heidelberg, 2001.
28. Bellman R., Clark C., Craft C., Malcolm D., Ricciardi F. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*. 1957, vol. 5 (4), pp. 469–503.
29. Bocken N. M. P., Short S., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014, vol. 65, pp. 42–56.
30. Casadesus-Masanell R., Ricart J. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*. 2010, vol. 43, pp. 195–215.
31. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, 1962.
32. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 2007, vol. 35, no. 6, pp. 12–17.
33. Chesbrough H., Minin A. di, Piccaluga A. Business model innovation path. In: Cinquini L., Minin A. di, Varaldo R. (eds). *New business models and value creation: A service science perspective*. Milano: Springer-Verlag, 2013.
34. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies/ *Industrial and Corporate Change*, 2002, vol. 11, pp. 529–555.
35. Dima T. The Business Model of European Football Club Competitions. *Procedia Economics and Finance*. 2015, vol. 23, pp. 1245–1252.
36. Doleski O. Integrated business model. Applying the St. Gallen management concept to business models. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
37. Dominici G. E-business model: A content-based taxonomy of literature. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*. 2012, vol. 1, no. 7, pp. 10–20.
38. Drucker P. *The practice of management*. New York: Harper Brothers, 1954.
39. Drucker P. The theory of business. *Harvard Business Review*. 1994. Sept.–Oct., pp. 95–104. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
40. Evans D. S. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
41. Fielit E. Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Model*, 2013, vol. 1(1), pp. 85–105.
42. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 2017, vol. 43, no. 1, pp. 200–227.
43. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. *The business model navigator: 55 models that will revolutionize your business*. FT Press, 2015.
44. Goeke C., Gersch M. *Wertschöpfungstiefe und innovative Geschäftsmodelle: Am Beispiel des Bankensektors*. AV Akademikerverlag, 2012.
45. Hamel G. *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
46. Hawkins R. The phantom of the marketplace: Searching for new e-commerce business models. *Euro CPR 2002*; March, 24–26. Barcelona, 2002.
47. Hedman J., Kalling T. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 2003, vol. 12, pp. 49–59.
48. Jones G. M. Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *Accounting Review*. 1960, vol. 3, pp. 619–626.
49. Johnson M. W. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Re-newal*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2010.
50. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing tour business model. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, no. 12, pp. 50–59.
51. Keen P., Qureshi S. Organizational transformation through business models: A framework for business model design. *Information Systems and Quantitative Analysis Faculty Proceedings*. 2006, vol. 43. University of Nebraska, 2006.
52. Konczal E. Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*. 1975, vol. 26, no. 1, pp. 12–15.
53. Lange F. Insurance Research. *The Journal of Marketing*. 1947, vol. 12, no. 1, pp. 66–71.
54. Lund M., Nielsen C. The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Projec/ *Journal of Business Models*. 2014, vol. 2, no. 1, pp. 105–121.
55. Magretta J. Why business models matter?. *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, no. 5, pp. 86–92.
56. Mahadevan B. Business models for Internet-based E-Commerce. *An Anatomy. California Management Review*, 2000, vol. 42, no. 4, pp. 55–69.
57. Mason K., Mouzas S. Flexible business models. *European Journal of Marketing*. 2012, vol. 46, no. 10, pp. 1340–1367.
58. MIT. 2004. MIT Center for Coordination Science Working Paper no. 226, pp. 1–40.
59. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, pp. 726–735.
60. Mustafa R., Werthner H. Business models and business strategy – phenomenon of explicitness. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 2011, vol. 6, no. 1, pp. 14–29.
61. Onetti A., Zucchella A., Jones M. V., McDougall-Covin P. P. Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms. *Journal of Management and Governanc.*, 2012, vol. 16, pp. 337–368.
62. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information System*, 2005, vol. 16, pp. 1–25.
63. Pateli A., Giaglis G. A research framework for analyzing eBusiness models. *European Journal of Information System*, 2004, vol. 13, pp. 302–314.
64. Peric M., Durkin J., Vitezic V. The constructs of a business model redefined: A half-century journey. *SAGE Open*. 2017, vol. 7, no. 3, pp. 1–13.
65. Porter M. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, no. 3, pp. 63–78.
66. Rappa M. 2000. Managing the digital enterprise: Business models on the web. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

67. Richardson J. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Chang.*, 2008, vol. 17, pp. 133–144.
68. Roome N., Louche C. Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organisational transformation. *Organization & Environmen.*, 2016, vol. 29, pp. 11–35.
69. Runfola A., Rosati M., Guercini S. New business models in online hotel distribution: Emerging private sales versus leading IDS. *Service Busines.*, 2013, vol. 7, pp. 183–205.
70. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models. *Business Horizon.*, 2005, vol. 48, pp. 199–207.
71. Steininger D. M., Hölz J., Veit D. Comparing Traditional and Electronic Business Models of the Music Industry: A Content Analytical Approach. In: Grove N., Sunyaev A. (eds). *Proceedings of ConLife Academic Conference*, 201., pp. 1–10.
72. Stewart D., Zhao Q. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*. 2000, vol. 19, pp. 287–296.
73. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A Business Model Innovation Typology. *Decision Sciences*. 2015, vol. 46, no. 2, pp. 301–331.
74. Teece D. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010, vol. 43, pp. 172–194.
75. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Market.*, 1998, vol. 8, no. 2, pp. 3–8.
76. Weill P., Malone T., D'Urso V., Herman G., Woerner S. Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. MIT Center for Coordination Science Working Paper no. 226. MIT, 2004. P. 1–40.
77. Weill P., Vitale M.R. Place to space: Migrating to eBusiness models. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
78. Wirtz B. *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler, 2000.
79. Wirtz B. *Electronic business*. Gabler Verlag, 2018.
80. Wirtz B., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Plannin.*, 2016, vol. 49, no. 1, pp. 36–54.
81. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. Working Paper WP-862. June, 2010.
82. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management.*, 2011, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75

Orekhova S. V. Dr. Sc. (Econ.), Head of Enterprises Economics Dept., Ural State University of Economics

Bausova Y. S., Specialist of the Department for Scientific Research, Ural State University of Economics

On the Phenomenon of Business Models

Critical analysis of research studies in the field of organization and management shows that there is a growing interest in the phenomenon of business models within the system of strategic management theories. The paper systematizes the theoretical basis of the concept under examination. Having performed content analysis of a wide array of scientific publications, the authors identify seven stages in the evolution of approaches to studying business models. We clarify the evaluation criteria that distinguish the concept of business model from strategy, such as the structural framework, dynamic capabilities, goals, etc. The article proposes the approaches to classifying the analytical construct of business model, i.e. the purpose of creation, the application sphere, the basis for emergence, the way of value transfer, etc. The study clarifies the research program of the business model components, which suggests the mandatory assessment of the six elements: value, business organization, monetization, consumers, resources and the market. Systematization of knowledge in the field of business modelling significantly improve management efficiency and flexibility of companies the short run. The most promising areas for future research are further development of typologies of business models, analysis of their dynamic capabilities and effects of their functioning.

Keywords: business model, strategy, business model typology, value, consumer, monetization, digital business models

About authors: Orekhova S. V., *Dr. Sc. (Econ.);*

Bausova Y. S., *Specialist of the Department for Scientific Research*

For citation: Orekhova S. V., Bausova Y. S. On the Phenomenon of Business Models. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 58–75 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-76-85

Орлова Л. Н., док. экон. наук, профессор кафедры анализа рисков и экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, lyuba_ort@mail.ru

Ильин А. Б., канд. экон. наук, доцент кафедры инновационного предпринимательства, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, г. Москва, AI-1988@yandex.ru

Сизова Ю. С., канд. экон. наук, доцент кафедры иностранных языков № 1, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, г. Москва, Sizova.YS@rea.ru

Предпринимательские риски в условиях цифровизации экономики на примере России

Цифровые трансформации в предпринимательстве все больше и больше набирают обороты. Философия предпринимательства определяет то, как мы воспринимаем цифровизацию: или как технологии, или как новую модель ведения бизнеса. От этого зависят глобальные стратегии развития бизнеса. В качестве дискуссионного вопроса в рамках данного исследования предлагается обсуждение не только возможностей, но и рисков и угроз цифровизации, с перспективами нейтрализации последних. Исследование авторов направлено на выявление способностей начинающих и будущих предпринимателей к трансформации предпринимательского мышления, аргументов, отражающих позитивное и критическое отношение к трансформации бизнеса.

Результаты исследования показывают, что будущие специалисты готовы трансформироваться и подстраиваться под цифровой прогресс. Однако имеются факторы, которые требуют внесения изменений в цифровизацию (высокие затраты на роботизацию, подмена истинной цифровизации ложной, кибермошенничество, отсутствие цифровой культуры и др.).

Ключевые слова: предпринимательство, риски, VUCA-мир, неопределенность, экономический рост, цифровая экономика, цифровые технологии бизнеса

Введение

В настоящее время бизнес переходит на использование цифровых технологий, уходит от традиционных бизнес-процессов к «интернету вещей», к использованию иных форм собственности, интерактивных методов ведения переговоров и заключения сделок. Государственное и муниципальное управление также включается в процесс цифровизации. Активно обсуждается внедрение технологии «государство как платформа», а трудовые функции служащего должны будут сводиться к ключевым показателям эффективности (KPI).

В условиях цифровизации предпринимательские риски становятся все более неопределенными. С одной стороны, цифровые технологии являются платформой инноваций и развития предпринимательства, с другой — приводят к монополизации рынка, глобальным изменениям во всех экономических отношениях. Например, перспективным направлением автоматизации и оптимизации бизнес-процессов в промышленном предпринимательстве является создание «цифрового двойника производства», в индустрии гостеприимства — привлечения клиентов на основе цифровых методов.

Материалы и методы исследования

В качестве научного инструментария для проведения данного исследования были выбраны такие общенаучные и специальные методы, как метод системного анализа, метод ретроспективного анализа, методы статистического обследования.

Информационной базой исследования послужили следующие материалы Федеральной службы государственной статистики, а также аналитические доклады: Global Entrepreneurship Monitor; European Risk Manager Report, International Digital Economy and Society Index 2018. Final report, Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2018», «Индикаторы цифровой экономики: 2018».

В качестве теоретико-методологической базы исследования послужили труды как классиков, так и современников научной мысли: Дж. Стиглица, К. Писсаридеса, А. Горца, К. Скиннера, Л. Лапидус.

Дж. Стиглиц рассматривает информационную экономику как замену традиционной экономической теории, выделяя роль информации в достижении эффективности рынка [3]. Он отмечает изменение всех институциональных составляющих экономических процессов.

Андре Горц отмечал, что «в экономике знаний всякий труд, будь то в перерабатывающей промышленности или сфере услуг, содержит растущую долю знаний. Информатизация повысила в цене именно незаменимое, не поддающееся формализации знание. Спросом всё больше пользуются знания, выросшие из опыта, рассудительность, способность к координации, самоорганизации и нахождению общего языка» [2].

По мнению ряда исследователей, как новую модель бизнеса необходимо выделить цифровые платформы, которые предопределили успех многих крупнейших быстро развивающихся конкурентоспособных компаний, а также оказывают влияние и на другие экономические и социальные сферы: от здравоохранения и образования до

энергетики и государственного управления. Платформа — предприятие, обеспечивающее взаимовыгодные взаимодействия между сторонними производителями и потребителями, предоставляющее инфраструктуру для участников и устанавливающее правила. Главная задача платформы заключается в создании связей между пользователями и содействие обмену товарами или социальной валютой, способствующих созданию ценности всеми участниками. Экономически развитие платформ эффективнее, чем традиционные бизнес-модели, по нескольким причинам: платформы эффективнее масштабируются, исключая посредничество; платформы раскрывают новые источники создания и передачи ценности; рынки платформ меняют природу предложения; платформы используют информацию для создания циклов обратной связи с сообществом; платформы меняют философию компаний. Оперативное управление переходит от оптимизации ассортимента компании и системы цепочки снабжения к управлению внешними капиталами, которыми компания не управляет напрямую. Стратегическое управление от контроля над уникальными внутренними ресурсами и воздвижения конкурентных барьеров смещается к управлению внешними ресурсами и созданию активного сообщества [6].

На Всемирном экономическом форуме в 2016 г. был представлен отчет «Будущее рабочих мест», в котором описана колоссальная трансформация знаний и умений, необходимых для достижения успеха в новых условиях (табл. 1).

По мнению нобелевского лауреата К. Писсаридеса, современное состояние экономики и возможности ее роста за счет использования цифровых технологий влияют на дифференциацию доходов населения [9]. Цифровизация усугубляет проблему дифференциации доходов населения разных стран, способствует расслоению общества. Кристофер Писсаридес прямо говорит о том, что «основными угрозами для эконо-

Таблица 1. 10 важнейших навыков, необходимых для процветания бизнеса [7]**Table 1.** 10 top skills necessary for healthy business [7]

2015 г.	2020 г.
Решение сложных проблем	Решение сложных проблем
Умение координировать действия с другими сотрудниками	Критическое мышление
Управление людьми	Креативность
Критическое мышление	Управление людьми
Умение договариваться	Умение координировать действия с другими сотрудниками
<i>Контроль качества</i>	Эмоциональный интеллект
Ориентированность на услуги	Способность к суждениям и умение принимать решения
Способность к суждениям и умение принимать решения	Ориентированность на услуги
<i>Умение слушать</i>	Умение договариваться
Креативность	Когнитивная гибкость

мики в будущем станут развитие цифровых технологий, которые приведут к увеличению неравенства между странами, и роботизация. Цифровые технологии и компьютеризация сейчас еще больше подчеркивают неравенство» [4].

Согласно отчетам Federation of European Risk Management Associations (FERMA) [10] риски все больше оказывают влияние на экономику и общественное развитие стран.

В таблице 1 приведены 10 топ-рисков, с которыми столкнулись экономики разных стран (табл. 2).

Соотношение между естественным интеллектом сотрудников и возрастающей экспансией искусственного интеллекта не всегда способствует сохранению и приращению первого и адекватной оценке границ применения второго. Именно поэтому возникает потребность в формировании но-

Таблица 2. 10 рисков для экономик [11]**Table 2.** 10 risks for economies [11]

	2018 vs. 2016	
Киберугрозы	37%	+6
Неопределенность экономического роста	31%	-1
Географическая неопределенность	30%	=
Изменчивое поведение потребителя	28%	+4
Чрезмерное государственное регулирование	28%	-1
Скорость технологических изменений	26%	NEW
Наличие ключевых навыков	23%	NEW
Климатические изменения и разрушение окружающей среды	22%	NEW
Мошенничество в области персональных данных и их кража	16%	-2
Изменчивость курса обмена валюты	11%	=

вого типа профессиональных компетенций в сфере цифровизации бизнеса, которые связаны с умениями и навыками создания концептуальных моделей предпринимательских структур, максимально эффективно использующих как существующие цифровые платформы, так и задающие новые цели для создания новых.

Российское предпринимательство: переход к цифровой экономике

Согласно исследованиям Л. Лапидус, цифровая экономика в России прошла несколько стадий своего развития: от этапа становления, когда наблюдается бум «доткомов», развития электронного бизнеса и электронной коммерции, а также новых рынков электронных услуг, (1990–2005 гг.) через рост (2005–2010 гг.), когда наблюдался взрывной рост новых видов цифровых продуктов и электронных услуг, к зрелости (2010–2015 гг.), когда наблюдается массовое встраивание онлайн-каналов и проникновение цифровых технологий в традиционный бизнес. Сейчас цифровая экономика находится на стадии «цифровой лихорадки», когда наблюдается хаотичное перестраивание бизнес-процессов и трансформация бизнес-моделей (2015–2020 гг.). И только с 2020 г. возможна системная трансформация и обоснованная цифровизация на основе системного подхода [5].

Результаты проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства» [1] показывают, что по критерию оценки возможностей для создания бизнеса в 2018 г. Россия занимает 45-е место из 49 стран — участниц проекта GEM. То есть только 22,8% респондентов воспринимают условия для ведения бизнеса в России как благоприятные. Для сравнения, в Саудовской Аравии и Швеции этот показатель составляет 81,6 и 76,3% соответственно. Хотя стоит отметить, что в 2018 г. оценка наличия благоприятных возможностей для открытия бизнеса в регионе проживания увеличилась на 5% по сравнению

с 2016 г. Но за последние 9 лет наблюдений данная оценка колеблется в пределах от 17 до 30%.

Также низкое место занимает Россия и по оценке респондентами знаний и навыков, достаточных для реализации бизнес-идей (27,4%). В Канаде, США, Великобритании этот показатель составляет около 50%. Страх быть неуспешным удерживает от открытия собственного бизнеса 40,1% респондентов. На рисунке 1 представлена характеристика восприятия предпринимательства в России.

Однако стоит отметить, что большинство россиян высоко оценивают статус предпринимателя и считают карьеру предпринимателя привлекательной. На желание стать предпринимателем влияет и престижность предпринимательской деятельности. Если предприниматели пользуются уважением в обществе и имеют высокий социальный статус, то это не только увеличивает количество людей, заинтересованных в открытии собственного дела, но и усиливает поддержку со стороны инвесторов, поставщиков, потребителей.

Согласно исследованиям Европейской комиссии, в целом по странам мира можно наблюдать усиление цифровизации, повсеместное использование информационных технологий и интеллектуального капитала [10]. На рисунке 2 представлен международный индекс цифровой экономики и общества в 2016 г. для России и отдельных стран — лидеров цифровизации.

В таблице 3 представлено распространение информационных технологий в целом в предпринимательском секторе и в научно-технической сфере Российской Федерации. Данные показывают, что, несмотря на существующие проблемы, современных технологии плотно встраиваются в хозяйственные процессы экономических субъектов, определяют их бизнес-процессы.

Но если непосредственно цифровые технологии в практике хозяйственной деятельности начинают использоваться достаточ-



Рис. 1. Динамика индивидуальных характеристик восприятия предпринимательства в России [1]

Fig. 1. Individual Perception Characteristics Dynamics of Entrepreneurship in Russia [1]

но широко, то сами цифровые навыки (т. е. цифровые компетенции) индивидуумов остаются пока на невысоком уровне и требуют значительного повышения. Так, в 2017 г. навыками работы с текстовыми редакторами обладали 41,7% населения в возрасте от 15 до 47 лет, передачи файлов между компьютерами и периферийными устройствами — 27,4%, работы с электронными табли-

цами — 22,7%, работы с использованием фото-, видео- и аудиоредакторов — 20,6%, создания презентаций — 9,1%, подключения и установки новых устройств — 9,7%, изменения параметров и настроек конфигурации программного обеспечения — 3,4%, установки операционной системы — 3,0%, самостоятельного написания программного обеспечения — 1,2% [10].

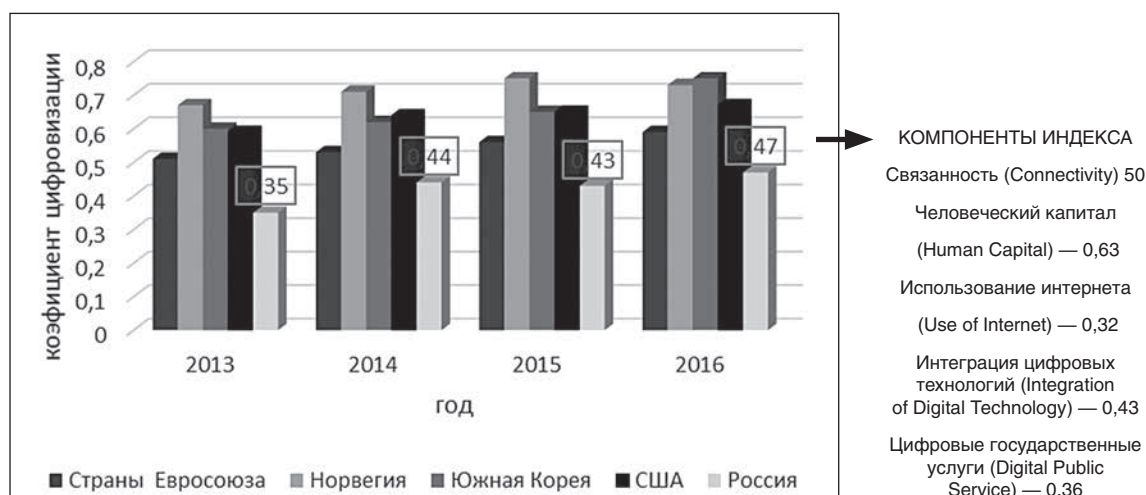


Рис. 2. Динамика и компоненты международного индекса цифровой экономики и общества

Fig. 2. International Digital Economy and Society Index Dynamics and Components

Источник: составлено авторами.

Таблица 3. Информационные технологии в предпринимательском секторе и профессиональной, научной и технической деятельности [Цифровая экономика]**Table 3.** Information Technologies in Entrepreneurial Sector and Professional, Scientific and Technical Activities

Показатель	Предпринимательский сектор, всего	Профессиональная, научная и техническая деятельность
Использование интернета при организации закупок	18,1	14,5
Использование интернета для продаж	12,1	4,6
Использование облачных сервисов	22,6	22,1
Использование RFID-технологий	62	4,5
Использование программных средств в организациях для ведения бизнеса:		
– финансовые расчеты в электронном виде;	53,7	56,1
– решение организационных, экономических и управленческих задач;	52,7	52
– предоставление доступа к базам данных через глобальные информационные сети	27,5	24
Использование CRM-, ERP-, SCM-систем в организациях:		
– CRM-системы	19,2	12,0
– ERP-системы	13,0	8,2
– SCM-системы	7,1	3,5

Исследования Head Hunter, российской компании в области интернет-рекрутмента, показывают, что нехватка квалификации у претендентов на должности, особенно руководящие, является основной сложностью при наборе персонала. На рисунке 3 показаны основные ключевые навыки, которые должны быть у претендентов на руководящие должности (требования работодателя), а также реально встречающиеся у претендентов (профессиональные специализированные навыки отраслевого характера в диаграмме не отражены). В опросе Head Hunter приняло участие 463 HR-специалиста, на графике отражено процентное количество ответов специалистов.

Перспективы развития предпринимательства в цифровой экономике: исследования авторов

Для выявления направлений развития предпринимательства авторами исследования было проведено глубинное интервью

опрос с представителями малого и среднего бизнеса. В опросе принимали участие индивидуальные предприниматели и руководители ООО, осуществляющие хозяйственную деятельность в различных областях экономической деятельности (строительство, продажа компьютерной техники и программного обеспечения, консалтинг, производство парфюмерных и косметических средств, услуги в сфере информационных технологий, торговля, общественное питание, спортивная деятельность, риелторская деятельность, торговля, рекламная деятельность, дополнительное образование). Исследование помогло выявить основные характеристики развития современного предпринимательства в России:

- с основными проблемами и трудностями предприниматели сталкиваются на стадии расширения бизнеса, когда успех на рынке зависит не только от оригинальности предпринимательской идеи, но и от знания рыночной конъюнктуры, поведения потребителей,

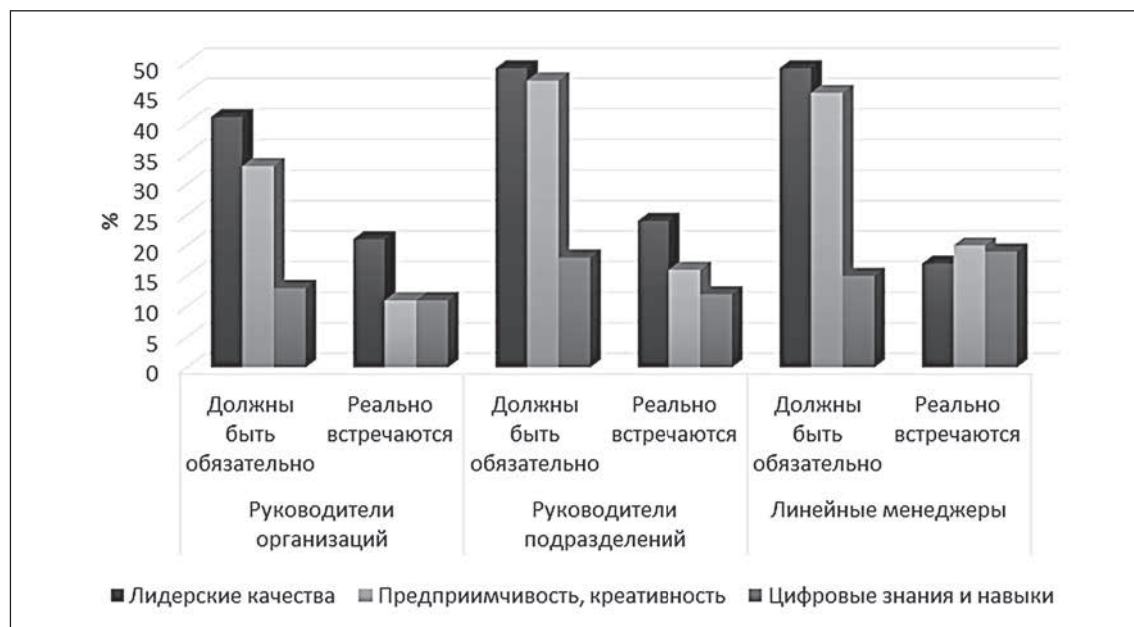


Рис. 3. Соответствие навыков специалистов требуемым характеристикам

Fig. 3. Correspondence of Specialists' Skills to Performance Objectives

Источник: составлено авторами

законодательной базы бизнеса. На этой же стадии возникает большинство финансовых и профессиональных рисков;

- большинство интервьюируемых согласились, что малый и средний бизнес нуждается в государственной поддержке, но отметили, что излишнее государственное регулирование данной сферы затормаживает развитие предпринимательских инициатив;

- среди факторов, оказывающих сильное позитивное влияние на развитие малого бизнеса, респонденты выделили уровень образования, динамику рынков, государственную поддержку и реализацию государственных программ. К факторам, препятствующим развитию бизнеса, респонденты отнесли бюрократические барьеры, ограниченный доступ к получению финансовых ресурсов на поддержание и развитие текущей деятельности, неразвитость финансовой инфраструктуры малого бизнеса;

- для ведения эффективной деятельности большинству предпринимателей на со-

временном этапе развития не хватает навыков использования современных цифровых технологий, профессиональных языков компетенций.

На смену стабильности и обеспеченности пришла неопределенность и меняющиеся условия. Предприниматель вынужден подстраиваться под сегодняшнюю реальность и быть гибким. Поэтому к факторам риска цифровизации можно отнести недостаток компетентных кадров, которые разбираются в преобразовании бизнеса, ограниченность сроков трансформации, консерватизм.

Философия VUCA, представляющая собой деятельность в условиях нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), является направлением преодоления рисков и неопределенностей цифровизации.

В мире VUCA важно уметь выталкивать себя из зоны комфорта. Для предпринимателя

это должно стать привычкой. Как правило, наиболее выгодные сделки находятся там, где ощущение комфорта наименьшее. Чувство безопасности может быть обманчивым, и, если оно возникает, это тревожный индикатор. Как мы видим, хорошая интуиция не помешает в бизнесе.

Также авторами был проведен опрос студентов университетов в качестве потенциальных бизнесменов и людей новой цифровой формации. Студентам факультета инженерного бизнеса и менеджмента МГТУ имени Н. Э. Баумана было предложено оценить положительные и отрицательные стороны цифровой экономики (рис. 4), а также свою готовность к ведению бизнеса в цифровой среде.

Заключение

Изучение состояния цифровой среды и процессов цифровой трансформации является основой для построения успешных бизнес-моделей компаний любого масштаба — от стартапов до крупных мировых корпораций. Появляются новые, быстрорастущие интернет-рынки, возрастает популярность шеринговых сервисов и других видов электронных услуг, что бросает вызов традиционным компаниям разных отраслевых сегментов и порождает новые риски для бизнеса. Тотальное проникновение технологий индустрии 4.0 меняет характер конкурентной борьбы и облик современного бизнеса, трансформирует бизнес-модели компаний.

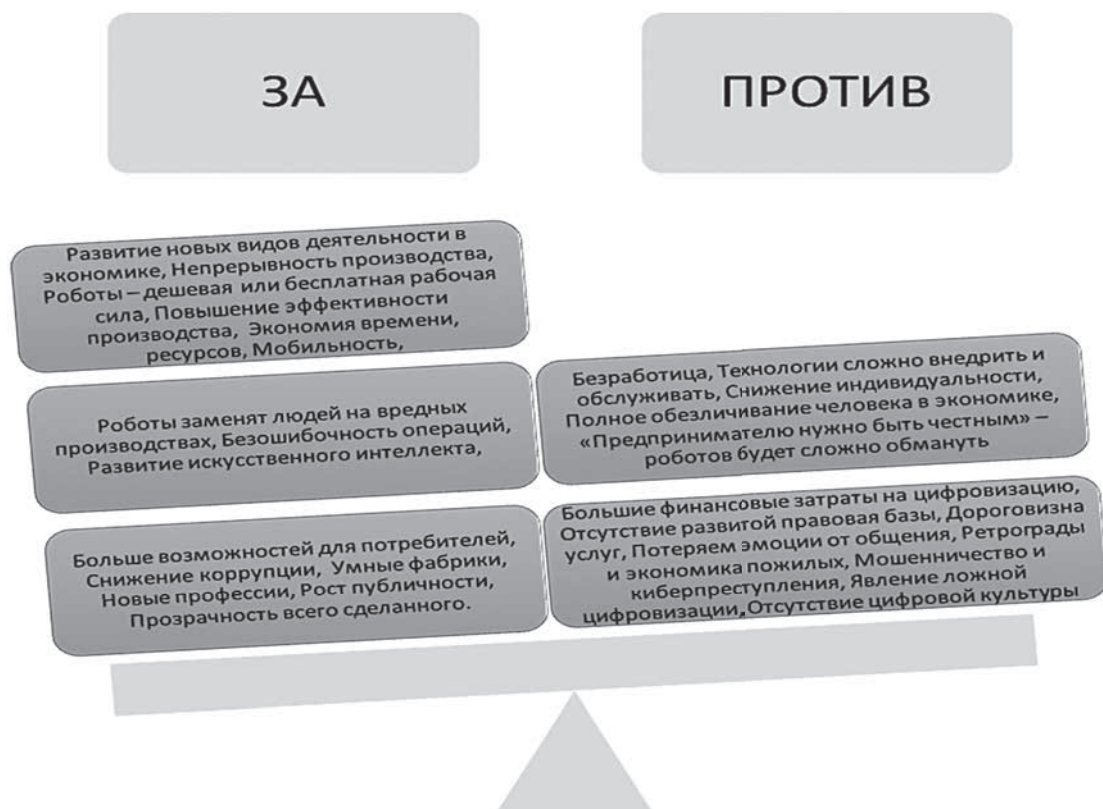


Рис. 4. Результаты опроса студентов

Fig. 4. Students' Survey Finding

Источник: составлено авторами.

Высокая турбулентность внешней среды заставляет как собственников бизнеса, так и топ-менеджеров активнее включаться в процессы непосредственного управления его развитием с целью повышения эффективности деятельности и минимизации рисков. Современное состояние бизнес-среды с ее глобализацией, динамичностью и неопределенностью требует от предпринимателей владения инструментами бизнес-аналитики и прогнозирования, финансового и риск-менеджмента, особыми приемами коммерциализации бизнес-идей, развития инновационного, производственного и интеллектуального потенциала.

Важную роль в процессах цифровизации играют компетенции предпринимателей и работников, формирующие интеллектуальную платформу цифровой экономики. Профессиональные компетенции, способствующие развитию предпринимательства в цифровой экономике, в целом не заменяют собой компетенции в условиях экономики рыночной, так же как и компетенции цифрового предпринимателя неотделимы от компетенций предпринимателя традиционного бизнеса.

Таким образом, ключевым фактором цифровой трансформации в деятельности субъектов рынка является развитие цифровой культуры. Переход на инновационный путь развития зависит от следующих основных условий: создание инфраструктуры инновационной экономики, использование имеющихся конкурентных преимуществ и интеллектуальных ресурсов.

Список литературы

1. Верховская О. Р., Богатырева К. А., Кнатько Д. М., Дорохина М. В., Шмелева Э. В. Глобальный мониторинг предпринимательства. Национальный отчет «Россия 2018/2019». URL: https://gsom.spbu.ru/files/folder_17/otchet_fin_rgb.pdf (дата обращения 15.03.2020).
2. Горц А. Нематериальное. Знание, стоимость и капитал. М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 208 с.
3. Стиглиц Дж. Цена неравенства. Чем расслоение общества грозит нашему будущему. М.: ЭКСМО, 2016. — 512 с.
4. Интервью с Кристофером Писсаридесом. Кристофер Писсаридес, лауреат Нобелевской премии по экономике. URL: <https://tv.rbc.ru/archive/pmef/59357be39a7947cba981c1c9> (дата обращения 15.03.2020).
5. Казаков В. Н., Лapidус Л. В., Светлов И. Е. Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2016. № 1. С. 280–283.
6. Паркер Джефффри, ван Альстин Маршалл, Чаудари Санджит. Революция платформ. М.: МИФ. Бизнес ; Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 304 с.
7. Скиннерс К. Человек цифровой. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.
8. Абдрахманова Г. И., Вишневецкий К. О., Гохберг Л. М. и др. Цифровая экономика: 2019: краткий статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2019. — 96 с.
9. Christopher A. Pissarides. Equilibrium Unemployment Theory, 2nd Edition. MIT Press Books, The MIT Press. Edition 1. Vol. 1. No. 0262161877. February. 2000.
10. International Digital Economy and Society Index 2018. Final report. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018> (дата обращения 11.03.2020).
11. Sustainability at the heart of risk management. Seminar 2018 report. URL: <https://www.ferma.eu/publication/sustainability-at-the-heart-of-risk-management-seminar-2018-report/>

References

1. Verhovskaya O. R., Bogatyreva K. A., Knat'ko D. M., Dorohina M. V., Shmeleva E. V. *Global'nyj monitoring predprinimatel'stva. Nacional'nyj otchet Rossiya 2018/2019* [Global Monitoring of Entrepreneurship. National Report of Russia 2018/2019]. Available at: https://gsom.spbu.ru/files/folder_17/otchet_fin_rgb.pdf (accessed 15.03.2020).
2. Gorc A. *Nematerial'noe. Znanie, stoimost' i kapital* [Non-material. Knowledge, Cost of Capital]. Moscow, Vysshaya shkola ekonomiki, 2010. — 208 p.
3. Stiglic Dg. *Cena neravenstva. Chem rassloenie obshchestva grozit nashemu budushchemu*. [Inequality price. How the stratification of society threatens our future], Moscow, EKSMO, 2016. — 512 p.
4. Interv'yu s Kristoferom Pissaridesom. Kristofer Pissarides, Laureat Nobelevskoj premii po ekonomike [Christopher Pissarides, Nobel Prize Winner in Economics]. Available at: <https://tv.rbc.ru/archive/pmef/59357be39a7947cba981c1c9> (accessed 15.03.2020).
5. Kazakov V. N., Lapidus L. V., Svetlov I. E. *Intellektual'nye resursy sfery uslug v epohu elektronnoj ekonomiki* [Intelligent Services Resources in the Electronic Economy]. *RISK: Resursy. Informaciya. Snabzhenie. Konkurenciya*, 2016, no. 1, pp. 280–283.
6. Parker Dzheffri, van Al'stin Marshall, Chaudari Sandzhit. *Revoluciya platform* [Revolution of Platforms]. Moscow, MIF. Biznes ; Mann, Ivanov i Ferber, 2017. — 304 p.
7. Skinners K. *Chelovek cifrovoy. Chetvertaya revolyuciya v istorii chelovechestva, kotoraya zatronet kazhdogo* [Digital Human. The Fourth Revolution in Human History that Will Affect Everyone]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2019. — 304 p.

8. Abdrahmanova G. I., Vishnevskij K. O., Gohberg L. M. i dr. *Cifrovaya ekonomika: 2019: kratkij statisticheskij sbornik* [Digital Economy: 2019: A Brief Statistical Compendium]. Moscow, NIU VSHE, 2019. — 96 p.
9. Christopher A. Pissarides. *Equilibrium Unemployment Theory*, 2nd Edition, MIT Press Books, The MIT Press, edition 1, vol. 1, no. 0262161877, February, 2000.
10. International Digital Economy Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018> (accessed 11.03.2020).
11. Sustainability at the heart of risk management. Seminar 2018 report. Available at: <https://www.ferma.eu/publication/sustainability-at-the-heart-of-risk-management-seminar-2018-report/> (accessed 13.03.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-76-85

Orlova L. N., Doctor in Economics, Professor, Professor of the Department "Risk Assessment and Economic Safety", Federal State Budgetary Institution of Higher Professional Education Federation "Financial University under the Government of the Russian Federation", Moscow

Ilin A. B., PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Innovative Entrepreneurship, Federal State Budgetary Institution of Higher Professional Education "Bauman Moscow State Technical University", Moscow

Sizova Yu. S., PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Foreign Languages №1, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Entrepreneurial risks in the conditions of economy digitalization o as exemplified by Russia

Digital transformation in entrepreneurship is gaining momentum more and more. Entrepreneurship philosophy defines how we perceive digitalization: either as technology or as a new model of doing business. Global business development strategies depend on this. As a discussion issue, this study proposes to discuss not only opportunities, but also risks and threats of digitalization, with prospects of neutralizing the latter. The study of the authors is aimed at identifying the abilities of beginners and future entrepreneurs to transform entrepreneurial thinking, arguments reflecting positive and critical attitude to business transformation.

The results of the study show that future specialists are ready to transform and adjust to digital progress. However, there are factors that require changes in digitalization (high costs of robotics, substitution of true digitalization with false digitalization, cyber bullying, lack of digital culture, and others).

Keywords: entrepreneurship, risks, VUCA world, uncertainty, economic growth, digital economy, digital business technologies

About authors: Orlova L. N., *Doctor in Economics, Professor*; Ilin A. B., *PhD in Economics*; Sizova Yu. S., *PhD in Economics*

For citation: Orlova L. N., Ilin A. B., Sizova Yu. S. Entrepreneurial risks in the conditions of economy digitalization o as exemplified by Russia. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 76–85 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-86-96

Горелова Т. П., канд. экон. наук, доцент кафедры логистики и маркетинга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Tamara.gorelova2013@gmail.com

Социальные сети: динамичное развитие каналов продаж JEL: L29

Цель работы. Показать динамику развития интернета и массовых коммуникаций и их социализацию, что означает максимальную вовлеченность как компаний, так и людей в использование современных технологий продвижения, их постоянное совершенствование и выработку оригинальных решений в области коммуникации.

Материалы и методы. Исследование было проведено с помощью общенаучных методов: анализа, абстрагирования, системно-структурного подхода.

Результат. Существует много инструментов для продвижения компании и индивидуальных предпринимателей. В ближайшее время крупнейшие компании всего мира будут использовать социальные сети, чтобы общаться и решать важные вопросы в режиме онлайн, причем эта тенденция уже практически реализуется и в дальнейшем будет только набирать обороты.

Заключение. Реализация маркетинговых технологий в социальных сетях требует ясного понимания ключевых задач компании, правильного определения целевой аудитории, четко проработанной стратегии продвижения в социальных сетях, платформы, расчетов получения компанией значительной прибыли.

Ключевые слова: массовые коммуникации, социальные медиа, персонализация, социальные сети, инструмент продвижения

Введение

Мобильная коммерция, развитие персонализации, голосовое управление, покупки в социальных сетях, дополненная реальность, рич-контент, искусственный интеллект, тотальная автоматизация, омниканальность, маркетинговые платформы, совершенствование услуги «доставка» — все это только небольшая часть технологических тенденций, сопровождающих онлайн-бизнес в 2019 г., которые в то же время понятны большинству потребителей. Наравне с вышеперечисленными тенденциями онлайн-торговли активно развиваются и другие технологические приемы: нетекстовый контент, инфлюенс-маркетинг, медиапотребление — переход на авторские платформы с рекомендательным контентом, социальный детокс, социальная площадка — замкнутая экосистема. Все это характерно для русскоязычных социальных медиа.

Согласно исследованию Brand Analytics, 2019 г. можно считать переломным в развитии социальных сетей. Поскольку социальные платформы начали признавать не только на уровне компаний, рассматривающих соцмедиа «новой валютой» для своих брендов, но и на государственном уровне: перед трансляцией Прямой линии президента РФ телеканалом «Россия 24» в прямом эфире были представлены данные об ожиданиях россиян, высказанных в соцсетях. А журнал Forbes в 2019 г. включил в формулу своих рейтингов метрику популярности в соцмедиа.

Социальная сеть представляет собой онлайн-мир, который объединяет людей по интересам, предоставляет возможность общаться, найти необходимую информацию, принять участие в обсуждении любой новости, оставить комментарии и рассказы о своих событиях другим пользователям. Одним словом, социальная сеть — мир,

в котором есть все для того, чтобы быть осведомленным. Данный мир строится с помощью компаний, действующих в сетях, а также благодаря людям, которые делятся своим опытом и различным полезным контентом.

Среда коммуникаций является главным определителем характеристик самой коммуникации. Коммуникации через СМИ и другие официальные источники зачастую передают не полную информацию. Публикации готовятся профессиональными журналистами, чья работа — сделать красиво, свежо и так, чтоб заинтересовать читателя. Для этого они используют не только красочные эпитеты, но и нереалистичную информацию. Публикации редактируют, подгоняют их под нормы, а уж только потом допускают к распространению.

Социальные медиа таких ограничений не имеют. Можно формировать разные группы, участвовать в любых дискуссиях, создавать лояльных подписчиков — все это доступно в режиме онлайн. Социальная сеть представляет собой структуру, состоящую из групп узлов, которыми являются люди или организации. Связь между ними устанавливается самими коммуникантами. Но такие «социальные взаимоотношения» не дают нам конкретной возможности или деятельности, так как оперирует слишком абстрактными и субъективными понятиями (человек, взаимоотношения). Поэтому есть необходимость раскрыть социальное явление через социологический термин — «социальный круг» [1] (рис. 1).

Социальными кругами называют социальные общности, которые создаются для обмена информации между членами, с в этом кругу. Различают несколько видов таких кругов:

- формальное общение. Это контакты, которые мы осуществляем, находясь в социальной общности людей, постоянно встречающихся на спортивных состязаниях, в транспорте или очередях;
- поддержание контакта. Данный круг относится к профессиональному взаимодействию;
- стандартные отношения. Относятся к дружескому кругу;

- критические обстоятельства, кризис или статусный социальный круг (аристократический, изгоев, мужской, женский и т. п.).

Если мы рассмотрим социальную сеть как совокупность социальных кругов, то окажемся абсолютно правы. Основная функция таких кругов — обмен новостями, мнениями, комментариями и аргументами, а также музыкой, видео и документами. Но никакие социальные круги не принимают государственные решения, не действуют и не располагают исполнительным аппаратом. Границы таких кругов невозможно определить, так как они размыты.

Следовательно, ключевым свойством социальных сетей является возможность участия в коммуникации любого пользователя (все участники коммуникации равны между собой и имеют одинаковое количество возможностей). Кроме того, данный вид коммуникации персонализирован. Такой вид сети — не просто массовый, но и межличностный, а значит, отличается от СМИ, где информация структурирована по определенному регламенту и коммуникация не персонализирована, а несет массовый характер, неподходящий для всех.

Основная часть

Социальные сети имеют свою специфику, которая влияет на формы и способы продвижения в них. Но есть и общее:

- контактные данные. С одной стороны, это можно рассматривать как положительный аспект: есть возможность изучить портрет пользователя, проанализировать удобство взаимодействия с ним, удаленность его работы, возраст, телефон для быстрой связи. С другой — столь подробная информация может привлечь мошенников, которым будет известно практически все о пользователе;
- отречение от реального мира. Также можно расценивать двояко. Положительная сторона: виртуальная реальность очень помогает в случае нездоровья пользователя,

Идея социальных кругов



Рис. 1. Идея социальных кругов [15]

Fig. 1. The Idea of social circles [15]

плохой погоды. Значительному количеству людей легче знакомиться в социальных сетях. Можно совершать покупки онлайн: не нужно выходить на улицу в поисках магазинов, достаточно сделать пару кликов — и желаемое будет доставлено домой. Ну и, несомненно, гигантский плюс ухода в виртуальную реальность — возможность зарабатывать деньги. Главное — изучить потребности рынка и сделать грамотное предложение своих профессиональных умений. Негативная сторона: люди становятся более закрытыми, многие потенциальные возможности не реализуются;

- контент. Положительная сторона: каждый может найти необходимую информацию, играть в онлайн-игры, смотреть фильмы, слушать музыку, оставлять комментарии. Огромным же минусом является то, что нет как таковой администрации, которая бы следила за наполнением контента, поэтому на огромных просторах интернета велик риск подхватить вирус или натолкнуться на мошенников;

- люди. Социальные сети предоставляют шанс познакомиться с интересными людьми. В то же время велика вероятность по-встречать тех, с кем не общался в течение

длительного периода, и не всем нравится, когда появляется кто-то из прошлого;

- обилие рекламы. Также можно расценивать и как положительный, и как отрицательный момент. При правильной настройке рекламы компании и предприниматели получают целевой звонок от клиента. Но если товар продвигается назойливо, агрессивно, людей начинает раздражать реклама в целом, а некоторые вообще готовы отказаться от использования социальных сетей только из-за рекламы;

- нелегальный контент. Социальные сети зачастую используют не свой контент, за счет которого и живут. В современном обществе люди привыкли, что во Всемирной паутине многое можно получить бесплатно. Библиотеки и книжные магазины теряют огромное количество клиентов, так как эти же книги можно бесплатно скачать в онлайн-библиотеке;

- ложная информация. Изменение информации под определенные цели ведет к массовым столкновениям различных интересов. Это негативный аспект, и выгоду из этого извлекают только злоумышленники.

В последнее время возникают все новые технологии, новые возможности в социаль-

ных сетях, и актуальность информации имеет все более короткий период. Появляется огромное количество новых социальных сетей по интересам: сообщества мам, собаководов, механиков, бизнесменов, инфоклубы различной направленности.

Предприниматели предпочитают использовать сети для продвижения собственных товаров или услуг, а у многих пользователей цель посещения социальных сетей другая — найти что-то, купить где-то и т. п. [20].

В связи с повышенным вниманием компаний и потребителей к социальным сетям и хорошей результативностью пребывания в них, предприниматели сталкиваются с рядом проблем. Прежде всего, это нарастающая конкуренция за информацию, которая является источником заработка или знаний, кардинально меняет вектор направления жизни других людей. Ценность информации растет, и потребность в ней есть и будет в дальнейшем.

Можно быть уже уверенным в том, что в ближайшее время крупнейшие компании всего мира будут общаться и решать важные вопросы в соцсетях. И процесс этот набирает обороты. Практически во всех популярных сайтах уже сделано что-то вроде социальной сети. Пользователь оставил комментарий на сайте, это видят другие

пользователи социальной сети и переходят на данный сайт. Создается эффект снежного кома. Есть мнение, что скоро технологии дойдут до такого уровня, когда люди уже будут слабо отличать жизнь от виртуальной реальности (рис. 2).

Как видно из рисунка 2, социальная сеть уже прошла испытание временем, укрепились в сознании у большинства людей и занимает важное место в их жизни.

Получила широкое распространение трата денег в социальных сетях. Разработчики популярных приложений, игр и различных программ становятся богаче с каждой секундой, так как люди «сливают» огромное количество денег на очередную «чепуху» в игре или на различные преимущества в приложениях, которые дают что угодно, но только не деньги обратно. А значит, это можно отнести к неразумной трате денег (рис. 3).

Изучив рисунок 3, можно отметить, что платформы социальных сетей динамично развиваются и становятся торговыми площадками. Так, например, «ВКонтакте» оплатить товары или услуги можно через VK Pay.

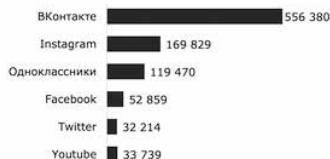
В России пользователи больше всего любят YouTube и «ВКонтакте», а из мессенджеров самыми популярными являются WhatsApp и Viber (рис. 4).

Социальные медиа в России

Сообщений в месяц
1,3 млрд

Авторов в месяц
49 млн

Сообщений в месяц, тыс.
Россия, ноябрь 2019



Ноябрь 2019 | Brand Analytics

Авторов в месяц, тыс.
Россия, ноябрь 2019



Рис. 2. Социальные медиа в России [13]

Fig. 2. Social media in Russia [13]

Социальные платформы по доле покупателей

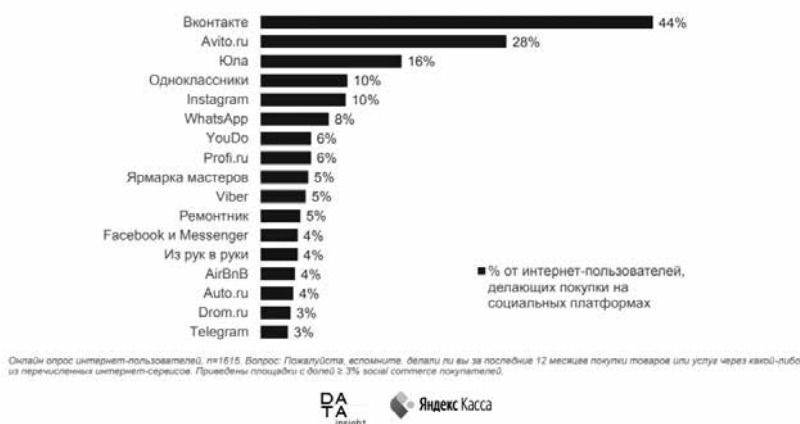


Рис. 3. Социальные платформы по доле покупателей (сентябрь 2019) [9]

Fig. 3. Social platforms by customer share (September 2019) [9]

Согласно анализу развития социальных платформ на рынке работают около 22 млн B2C- и C2C-продавцов, при этом трое из четырех онлайн-продавцов относятся именно к B2C. За 2018 г. 39 млн человек совершали покупки посредством социальных платформ, что составляет 55% пользователей интернета. Считается, что через социальные платформы работают продавцы, имею-

щие одну или несколько продаж в день. При увеличении объема продаж вероятность запустить собственный сайт у продавца выше.

С нашей точки зрения, стоит обратить внимание на рынок C2C (рынок торговли между частными лицами) (рис. 5). Эксперты Avito и Data Insight охарактеризовали динамику развития таким образом: «Рынок C2C в интернете в денежном эквиваленте вырос на

Социальные платформы по объему B2C и C2C сделок



Рис. 4. Социальные платформы по объему B2C и C2C сделок [9]

Fig. 4. Social platforms by volume of B2C and C2C transactions [9]

рекордные 92,5% за 2 года — 568 млрд рублей в 2019 г. против 295 млрд в 2017 г.» (рис. 5) [18].

Анализ динамики развития рынка C2C показывает, что количество частных продавцов за 2017–2019 гг. увеличилось на 74%, а покупателей — только на 18%. При этом интересен факт развития торговли в региональном направлении: продавцы стали чаще продавать товары за пределы своего населенного пункта и региона и все больше пользоваться услугами доставки (табл. 1) [18].

Эксперты делают прогноз наступления в России «эры социального шопинга». Он основан на данных, приведенных в таблице 1, из которых видно, что в России объем продаж материальных и виртуальных товаров и услуг через социальные онлайн-каналы в 2018 г. произведен на 591 млрд рублей; продаж fashion — на 100 млрд рублей в год. Новые товары в соцсетях за последний год приобрели 23% онлайн-покупателей. Аудитория соцсетей составляет 49% от активных пользователей соцмедиа. Сегодня средний пользователь проводит на социальных платформах 2 часа 16 минут каждый день. Россиян, заказывающих товары онлайн, 42%. Всего было заключе-

но 394 млн сделок, средний чек сделки — 1500 рублей.

Alibaba в России готовится запустить вместе с соцсетью «ВКонтакте» новую платформу социальной коммерции, и ее тестирование уже началось. При этом нельзя не отметить, что все социальные сети, а недавно мессенджер WhatsApp, запускают свои магазины и маркетплейсы.

Заслуживают внимания данные исследования «Онлайн-опрос компаний», проводимого Data insight и «Яндекс.Касса». На рисунке 6 представлены результаты данного исследования. Интервьюируемые отвечали на вопрос «Какая примерно доля выручки приходится у Вашей компании на каждый из каналов продаж?» (рис. 6).

Из рисунка 6 видно, что в целом на социальные каналы приходится от 21 до 39% всего объема продаж. Собственный сайт и мобильное приложение охватывают от 50 до 64% доли продаж. Мессенджеры имеют от 17 до 32% выручки.

Обратим внимание на особенности маркетинга в социальных сетях. Существует много инструментов продвижения компании и индивидуальных предпринимателей. Рассмотрим некоторые из них.



Рис 5. Экономика C2C-продаж в интернете [18]

Fig. 5. C2C Economics of online sales [18]



Рис. 6. Доля выручки по каналам продаж [9]

Fig. 6. The share of revenue by sales channel [9]

Эффект телефона. В социальных сетях практически все что-то ищут для себя и при этом представляют свои интересы и находят единомышленников. Сегодня нет другой подобной среды, где бы люди так активно делились новостями и информацией. Такой механизм часто называют вирусным маркетингом, т. е. продукт, услугу распространяют сами пользователи. Чаще всего используют видео, мотивационно продающий текст, кар-

тинки и прочее. Существует два метода воздействия вирусного маркетинге: профильное распространение (когда пользователи отправляют друг другу определенное сообщение) и всеобщее распространение (когда пользователь просто отправляет информацию к себе на главную страницу с помощью сервиса «Поделиться»). Если сравнивать оба метода, то второй более эффективный, так как охватывает большую аудиторию, но при

Таблица 1. Показатели развития социальных платформ

Table 1. Development indicators social platforms

№	Показатели	Характеристика	Временной период / частота обращений
1	Продажа материальных и виртуальных товаров и услуг через социальные онлайн-каналы	Объем 591 млрд рублей	За последний год
2	Аудитория соцсетей	49% от активных пользователей соцмедиа	За последний год
3	Покупка новых товаров в соцсетях	23% онлайн-покупателей	За последний год
4	Продажи fashion через социальные каналы	100 млрд рублей	В год
5	Средний пользователь находится на социальных платформах	2 часа 16 минут	Каждый день

Источник: составлено автором.

этом не обязательно целевую. Суть такого маркетинга в том, чтобы пользователи сами распространяли информацию. Задача маркетолога — определить целевую аудиторию, определить, что ей интересно, по каким характеристикам ее найти, понять мотив целевой аудитории, почему востребован именно этот продукт/услуга, в чем состоит польза для данной аудитории, какие возможности имеет рекламодатель. Социальные сети предоставляют маркетологам возможность решить эту задачу. При отсутствии онлайн-сетей подобный маркетинг был бы маловероятен, а сейчас каждую минуту происходят сотни тысяч распространений в сетях, где работает вирусный маркетинг.

Таргетированный маркетинг. Одним из самых популярных способов продвижения является целенаправленный маркетинг, или таргетинг. По факту маркетологи направляют предложения для нужной ЦА напрямую. Когда пользователь приходит в новую социальную сеть, то открыто показывает очень многие факты из своей жизни: интересы, город, личную жизнь, другие профили в соцсетях, любимые книги, фильмы, музыку и многое другое. Зачастую о человеке очень много можно сказать, просмотрев его профиль. В результате такого анализа маркетологи понимают, будет интересна данному пользователю их услуга или товар или нет. На основе проведенного анализа можно либо делать свое предложение, либо оставить этого человека.

Новый формат предложения. В наши дни большинство людей сталкиваются с рекламой везде — в ресторане, интернете, общественном транспорте, дома. SMM стал рекламой нового уровня. Он работает только в социальных сетях и только по принципу общих интересов с пользователем и знает, что может быть интересно конкретному человеку.

Интерактивный маркетинг. Сейчас у очень многих рекламодателей есть возможность участвовать в опросах, писать комментарии, спрашивать. Все эти сервисы дают потенциальному клиенту возможность

понять, нужно это ему или нет. Это не агрессивный вид маркетинга, поэтому он очень популярен на сегодняшний день.

Заключение

Stories, видео, картинки, подкасты, собственные платформы социальных сетей вызывают серьезный интерес как со стороны бизнеса, так и со стороны потребителя. Это проявляется в применении в постах видео и фото (ежедневно публикуется более 25 млн картинок, каждый третий пост содержит фото, более 2,4 млн постов с видео). Формат Stories был перенесен в Instagram, получил там достаточно динамичное развитие, затем распространился на другие платформы, включая «ВКонтакте» и Facebook.

Подкасты считаются новым форматом 2019 г., внимание к нему выросло в четыре раза с августа 2018 по август 2019 г., произошел рост с 31 тыс. до 124 тыс. упоминаний аудиоблогов. Рост интереса объясняется тем, что подкасты появляются везде, где аудитория привыкла потреблять видео- и аудиоконтент. Соответственно, многие компании перенаправляют бюджеты на продвижение брендов через «истории» блогеров и инфлюенсеров.

В то же время маркетинг в социальных сетях подходит далеко не для каждого бизнеса, и нужно четко понимать, для какого именно бизнеса он важен:

Крупный бизнес. Владельцы крупных бизнесов практически были первыми, кто понял, какой потенциал заложен в социальных сетях. Здесь они решают вопросы, касающиеся брендинга, лояльности к этому бизнесу; анализируют мнения и комментарии; выясняют, кто на самом деле является целевой аудиторией для них; что интересует потребителя и многое другое. Среди особенностей маркетинга крупного бизнеса можно выделить большой охват, а также возможность работать на нескольких ресурсах в социальных сетях одновременно. Инструменты, которыми пользуются в бизнесе, — сообщества, блоги, приложения,

а также работа с несколькими личностями персонально. К таким личностям относятся популярные медиаперсоны, разбирающиеся в данной тематике и дающие рекомендации. Иными словами, это взаимодействие с людьми, компетентными в данном вопросе и при этом имеющими базу наработанных клиентов. Есть компании, действительно уделяющие много времени репутации бренда, анализу комментариев, которые исходят от критиков. Чем больше бизнес, тем сложнее анализировать многие показатели, в том числе метрику, которая позволяет понять, на что именно смотрит посетивший их клиент. Максимальную активность в социальных сетях можно ожидать от следующих представителей крупного бизнеса: производителей товаров, банков и других финансовых структур, кинокомпаний, торговых сетей, сетевых операторов услуг и пр.

Средний и малый бизнес. Активно пользуются социальными сетями. Они занимаются там маркетингом, чтобы стимулировать продажи, повысить узнаваемость, рассказать про акции — все с той целью, чтобы покупатель еще раз что-то купил у них. В малый и средний бизнес входят торговые предприятия, индивидуальное производство, различные виды услуг (маникюр, педикюр, курсы и т. п.), а также туристические компании, которые очень интенсивно работают с социальными сетями.

Онлайн-проекты. Многие люди считают, что предпринимательством нельзя заниматься в режиме онлайн. На самом деле тот, кто научился вести «белый» бизнес в сети, совершенно спокойно работает из дома и зарабатывает те же деньги, что и в офисе, а некоторые даже больше. Онлайн-бизнес представлен интернет-магазинами, информационными блогами, сервисами и т. п. Он живет только на рекламе в социальных сетях. Самые востребованные инструменты для такого маркетинга — блоги, микроблоги, сообщества, таргетинг, а также размещение рекламных постов в тематических сообществах.

Business to Business. (от бизнеса к бизнесу). Поначалу можно подумать, что такой вид маркетинга нецелесообразен, но на самом деле социальные сети как раз то место, где можно встретить партнеров по бизнесу. Основная задача, подчас очень непростая, — найти компанию, для которой есть предложение. С этой целью создают целые сообщества, представляются оптовиками или заинтересовывают потенциальных партнеров особыми условиями, используют таргет или осуществляют поиски в тематических сообществах. В такие бизнесы входят рекламные компании, веб- и IT-компании, предприятия, предоставляющие различные услуги, и многие другие.

Прежде чем заниматься маркетингом в социальных сетях, нужно понимать, в каких случаях это будет неэффективно. Рассмотрим эти случаи.

Специализированный business to business. Если компания предоставляет дорогостоящие услуги либо производит дорогие вещи, то маркетинг в социальных сетях будет нецелесообразен и малоэффективен. Например, продажа готового дела, которое еще и окупается не сразу. По сути, это покупка сложной системы, в которой нужно очень хорошо разбираться и работать, рассчитывая на долгосрочную перспективу. Поэтому покупатель вряд ли придет из социальных сетей. Такой бизнес лучше всего продвигается через отраслевые СМИ и поисковую рекламу.

Бизнес с неожиданными транзакциями. Он работает всегда по принципу «случайный клиент». Самыми яркими примерами являются ремонт, такси, служба дезинфекции и пр. Даже если человек скачивает на телефон приложения от какой-то компании, совсем не факт, что он стал именно ее партнером и будет пользоваться ее услугами. То же самое можно сказать и про сообщества в социальных сетях. Когда появляется настоятельная необходимость в неких услугах, то человек ищет контактные данные из всех источников, которые знает, и совсем не пользуется социальными сетями.

Продажа некачественных товаров. В данном бизнесе привыкли получать быстрые деньги за дешевый товар, но при этом совершенно не отвечать за качество продукции. Вряд ли можно найти подобные товары с гарантией. Эти предприниматели обходят стороной социальные сети, так как все подобные товары обсуждаются моментально.

Таким образом, прежде чем заняться маркетингом в социальных сетях, следует понимать ключевые задачи компании: правильно ли определена целевая аудитория; насколько четко проработана стратегия продвижения в социальных сетях (зачем делать? для кого делать? что делать? где делать?); площадка, которая гарантирует либо потерю огромных денег, если целевая аудитория определена неверно, либо наоборот, приход большого количества целевых клиентов и получение значительной прибыли; понимание, какая информация потребителям необходима. Необходимо сделать обозначенные выше шаги, чтобы маркетинг был эффективным. Если пропустить хоть один шаг, можно столкнуться с негативом пользователей и ухудшением лояльности к бренду или потерей денег.

Мы считаем, что наиболее целесообразно для продвижения бизнеса создать социальную сеть, у которой был бы «мозг». Эта идея полностью соответствует современным тенденциям. Основной замысел заложен в использовании искусственного интеллекта, который будет знать, что нужно пользователю, что ему показать, а что убрать, а также будет отслеживать и анализировать пользовательскую активность и предлагать варианты готовых решений. Полагаем, что со временем компании при повышении узнаваемости своего бренда будут стремиться к настраиванию программы продвижения по такому принципу.

Список литературы

1. Массовые и групповые общности — 2006–2016 [Электронный ресурс] // Библиотека «Полка букиниста». URL: <http://society.polbu.ru>.
2. Васильев А. И. Триада конкурентоспособности: ресурсы, процессы и результаты конкурентной деятельности // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 4–5(70–71). С. 75–81.
3. Васильева А., Серебровская Т. Б. Проблемы и перспективы малого предпринимательства в современной России (с 2014 года). В сборнике: Социально-экономическое развитие предпринимательства и его роль в экономике России. Материалы международной научно-практической конференции. Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. 2016. С. 167–169.
4. Записки маркетолога. URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/media/.
5. Интернет-торговля в 2019 году: данные «Яндекс.Маркета» и GfK. URL: <https://e-pepper.ru/news/internet-torgovlya-v-2019-godu-dannye-yandeks-marketa-i-gfk.html>.
6. Королева С. И., Серебровская Т. Б. Малое и среднее предпринимательство: обучение ведению бизнеса как один из способов повышения его эффективности // Вестник Академии. 2018. № 3. С. 41–52.
7. Национальная социологическая энциклопедия. URL: <https://voluntary.ru/termin/novye-media.html>.
8. Перевалов К. О., Горелова Т. П. Поддержка малого бизнеса посредством интернет-ресурсов. В сборнике: Развитие экономики и предпринимательства в условиях экономических стратегий импортозамещения. Материалы международной научно-практической конференции, сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов. 2015. С. 179–181.
9. Продажи через социальные каналы: аналитика Data Insight. URL: <https://e-pepper.ru/news/prodazhi-cherez-sotsialnye-kanaly-analitika-data-insight.html>.
10. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. 15-е изд., стереотип. М., 2018. (Университетская серия).
11. Рубин Ю. Б. Предпринимательский селф-менеджмент // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4(64). С. 104–143.
12. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2(50). С. 111–142.
13. Социальные сети в России: цифры и тренды. Brand Analytics, осень 2019. URL: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2019/>.
14. Социальные сети, перспективы развития и способы монетизации. URL: <http://www.advertology.ru/print60310.htm>.
15. Уральский федеральный университет. Институт социальных и политических наук «Я в мире социальных сетей». URL: <https://en.ppt-online.org/139337>.
16. Цыбовский В. Л., Горелова Т. П. Проблемы формирования и функционирования ретейл-бизнеса в условиях цифровой экономики // Вестник Академии. 2018. №1. С. 10–17.
17. Эрик Берн. Игры, в которые играют люди. URL: <https://www.modernproblems.org.ru/philosophy/159.html?start=1>.
18. Avito и Data Insight: рынок C2C в интернете вдвое за два года. URL: <https://e-pepper.ru/news/avito-i-data-insight-rynok-c2c-v-internete-2dvoya-za-dva-goda.html>.
19. Brand Analytics: 5 главных трендов русскоязычных социальных медиа в 2019 году. URL: <https://www.cossa.ru/news/251088/>.
20. Преимущества и недостатки социальных сетей. SEO-разработка. URL: <http://anokalinik.ru/preimushhestva-i-nedostatki-socialnyx-setej.html>.

References

1. Mass and Group Commonalities — 2006–2016. Library «Bookinista Shelf». <http://society.polbu.ru>.
2. Vasilyev A. I. Triad of competitiveness: resources, processes and results of competitive activity. *Modern competition*, 2018, vol. 12, no. 4–5(70–71), pp. 75–81.
3. Vasilieva A., Siljrovskaya T. B. Problems and prospects of small business in modern Russia (since 2014). In the collection: Socio-economic development of entrepreneurship and its role in the economy of Russia Materials of the international scientific and practical conference. Moscow Academy of Entrepreneurship under the Government of Moscow, 2016, pp. 167–169.
4. Marketing specialist's notes. https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/medi.
5. Internet trading in 2019: data «Ivanex.Market» and GfK. <https://e-pepper.ru/news/internet-torgovlya-v-2019-godu-dannye-yandeks-marketa-i-gfk.html>.
6. Queen S. I., Serebrovskaya T. B. Small and medium-sized entrepreneurship: training in doing business as one way to increase its efficiency. *Bulletin of Academy*, 2018, no. 3, pp. 41–52.
7. National Sociological Encyclopedia. <https://voluntary.ru/termin/novye-media.html>.
8. Perevalov K. O., Gorepova T. B. Business of small business through Internet resources In the collection: Development of economy and entrepreneurship in conditions of economic import substitution strategies Materials of the international scientific and practical conference, collection of scientific articles of teachers, postgraduate students and students. Under ed. Kolchikov, 2015, pp. 179–181.
9. Social Channel Sales: Data Insight Analytics. <https://e-pepper.ru/news/prodazhi-cherez-sotsialnye-kanaly-analitika-data-insight.html>.
10. Rubin Y. B. Running his own business. Moscow, 2018. It is gray. University Series (15th edition, stereotypical).
11. Rubin Y. B. Entrepreneurial self management. *Modern competition*, 2017, vol. 11, no. 4(64), pp. 104–143.
12. Rubin Y. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Modern competition*, 2015. vol. 9, no. 2(50), pp. 111–142.
13. Social media in Russia: numbers and trends. Brand Analytics, 2019. <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2019/>.
14. Social networks, development prospects and ways of monetization. <http://www.advertology.ru/print60310.htm>.
15. Ural Federal University. Institute of Social and Political Sciences «I am in the world of social networks». <https://en.ppt-online.org/139337>.
16. Tsybovsky V. L., Gorodova T. P. Problems of formation and functioning of retail business in conditions of digital economy. *Bulletin of Academy*, 2018, no. 1, pp. 10–17.
17. Eric Burn. Games played by people. <https://www.modernproblems.org.ru/philosophy/159.html?start=1>.
18. Avito and Data Insight: The C2C market on the Internet in two years. <https://e-pepper.ru/news/avito-i-data-insight-rynok-c2c-v-internete-vdvoe-za-dva-goda.html>.
19. Brand Analytics: 5 main trends of Russian-language social media in 2019. <https://www.cossa.ru/news/251088/>.
20. Advantages and disadvantages of social networks. Seo development. <http://anokalintik.ru/preimushhestva-i-nedostatki-socialnyx-setej.html>.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-86-96

Gorelova T. P., PhD., associate Professor, Department of logistics and marketing Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, Tamara.gorelova2013@gmail.com

Social networks: dynamic development sales channel

Purpose of work. To show the dynamics of development of Internet and mass communications and their socialization, which means maximum involvement of both companies and people in the use of modern promotion technologies, their constant improvement and development of original solutions in the field of communication. *Materials and methods.* General scientific methods: analysis, abstraction, system-structural approach were used in the Study. *Result.* There are many tools for promoting companies and individual entrepreneurs. In the near future, the largest companies around the world will use social networks to communicate and solve important issues online, and this trend is already being practically implemented and will only gain momentum in the future. *Conclusion.* The implementation of marketing technologies in social networks requires a clear understanding of the company's key tasks, the correct definition of the target audience, a well-developed strategy for promotion in social networks, a platform, and calculations of the company's significant profit.

Keywords: mass communications, social media, personalization, social networks, promotion tool

About authors: Gorelova T. P., PhD., associate Professor.

For citation: Gorelova T. P. Social networks: dynamic development sales channel. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 86–96 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-97-105

Тохилов Т. И., старший преподаватель кафедры автомобилей и управления на транспорте
Политехнического института Таджикского технического университета имени академика М. С. Осими,
Республика Таджикистан, Согдийская область, г. Худжанд, tohirov.82@mail.ru,
Scopus Author ID: 000000000000; ORCID: 0000-0002-4914-8896, УДК 338.47:656(575.3), ББК 65.37(5Тад)

Управление экономической безопасностью автотранспортной системы региона

В статье рассматривается ряд методологических положений анализа процесса управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона в сфере реализации транспортно-экономических интересов. Отмечается, что противоречия экономических интересов создают не только предпосылки для возникновения угроз жизненно важным экономическим интересам субъектов хозяйствования автомобильного транспорта на региональном уровне, но и особенности формирования системы управления в данной сфере. Соответственно, должна создаваться система субъектов и объектов управления, определяться совокупность методов управленческого воздействия.

Целью данного исследования является решение научной проблемы, которая заключается в разработке нового подхода к управлению экономической безопасностью автотранспортной системы региона. Цель управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона — своевременное выявление и предотвращение внешних и внутренних опасностей и угроз, обеспечение бесперебойного функционирования и выполнение всех поставленных перед ним задач народнохозяйственного значения. Уровень экономической безопасности автотранспортной системы региона зависит от эффективности системы управления экономической безопасностью.

Предметом данного исследования выступают методы и инструменты управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона, совершенствование которых позволит обеспечить необходимый уровень экономической безопасности.

Особое место отводится методам экономического регулирования отношений. Организационно-правовой формой реализации управленческих решений на автомобильном транспорте следует рассматривать принципы обеспечения экономической безопасности, которая должна разрабатываться как для регионального уровня, так и для каждого элемента автотранспортной системы. Теоретические положения по организации управления конкретизируются применительно к автотранспортной системе Согдийской области Республики Таджикистан.

Полученные модели позволяют повысить качество оценки текущего состояния автотранспортной системы и функционирование системы управления экономической безопасностью, в рамках которой предусмотрено воплощение мер по обеспечению экономической безопасности, опирающихся на соблюдение ряда важнейших принципов.

Эффективное функционирование автомобильного транспорта влияет на успешное экономическое развитие региона. Отсутствие необходимого внимания проблеме экономической безопасности может негативно отразиться как на финансовой стабильности отдельного предприятия, так и на всей автотранспортной системе региона. Формирование системы и механизма управления экономической безопасностью автотранспортной системой региона — многоступенчатая задача. Автотранспортная система региона формирует единую цепочку доставки грузов, но при этом сильно различаются структурой активов, регулированием деятельности со стороны государства, рисками. Экономическая безопасность

обеспечивается за счет оперативного контроля фактических показателей функционирования автотранспортной системы. Подходы к управлению экономической безопасностью автотранспортной системой региона должны учитывать ее специфику: в первую очередь, это отрасль сферы услуг, во-вторых, системы, оказывающие эти услуги различны. Различия влияют на выбор стратегии и механизм оценки уровня экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, автотранспортная система региона, оценка уровня экономической безопасности, транспортное предприятие, стратегия экономической безопасности, автомобильный транспорт, грузовые перевозки, пассажирские перевозки

Введение

Предоставление транспортных услуг — один из самых важных видов человеческой деятельности в мире, он незаменим в экономике и играет важную роль в пространственных отношениях между географическими точками. Транспорт создает связи между регионами и бизнесом, между людьми и остальным миром, это многоуровневая услуга, которая затрагивает многие аспекты нашей жизни. Транспорт облегчает передвижение людей, которые хотят получить доступ к медицинским, образовательным, культурным и художественным мероприятиям. Транспортные системы формируют города, регионы, способствуя мобильности людей, оказывают влияние на общество. Правительства играют важную роль в транспорте в качестве инвесторов, политиков и действующих лиц. Политическая роль транспорта неоспорима, соответствие в потребности в транспорте экономическим требованиям оказывает влияние на территориальное единство стран.

Эволюция транспорта (развитие и совершенствование) всегда была связана с развитием экономической деятельности и созданием прямых и косвенных рабочих мест. Транспорт также является экономическим фактором при производстве товаров и услуг. Он добавляет стоимость товарам и услугам, способствует крупномасштабному производству, влияет на стоимость земли и поддерживает экономическую специализацию регионов. Транспорт является как фактором, так и отражением экономической деятельности.

Социальный прогресс улучшает условия жизни людей путем изменений в социальной и технологической организации. Это явление выступает в качестве экономического базиса общества. С этой точки зрения автотранспортная система с течением времени под воздействием внутренних и внешних факторов эволюционирует.

Автотранспортная система может быть определена как сочетание взаимосвязанных элементов, обеспечивающих заданную функцию при определенных условиях, концепция экономической безопасности предполагает отсутствие опасности или риска (угроз) функционирования. Функционирование автотранспортной системы региона — это достижение поставленной перед ней цели или выполнение возложенных на нее народно-хозяйственных задач. Автомобильный транспорт с позиции системы представляет собой структурную целостность взаимосвязанных элементов. Автотранспортная система может считаться безопасной по отношению к ожидаемым результатам. В этих условиях уровень экономической безопасности автотранспортной системы может быть определен следующим образом: для данного набора нежелательных событий уровень экономической безопасности автотранспортной системы региона определяется вероятностью того, что эти события происходят в течение определенного периода времени.

Данный вывод коррелирует с наблюдаемыми различиями в уровнях сложности транспортных систем мира и общем уровне их развития: как правило, в экономически развитых странах транспортные системы

более масштабные и сложные, чем в странах развивающихся.

Обзор литературы и источников

Обзор литературных источников о теории транспортных систем [1] и развития транспортной инфраструктуры [2] показал, что связь между сложностью транспортной системы и степень ее устойчивости воздействию различных негативных факторов является неразрывной.

Устойчивость функционирования автотранспортной системы региона снижается с усложнением самой системы, несмотря на тенденции к самоорганизации и адаптации. С развитием автотранспортной системы все более усложняется ее структура, вопросы обеспечения экономической безопасности приобретают все большее значение.

Динамический анализ развития автотранспортной системы Согдийской области Республики Таджикистан свидетельствует о том, что она развивается неравномерно, наблюдаются существенные изменения ее базовых подсистем, элементов и связей по трем направлениям: технологическому, социально-экономическому, управленческому.

Технологические изменения связаны с использованием прогрессивных аналогов подвижного состава, систем навигации, планирования и организации перевозочной деятельности.

Социально-экономические изменения связаны с планом перевода экономики страны из аграрно-индустриальной в индустриально-аграрную¹.

Управленческие преобразования обусловлены переходом от командно-административной модели управления к рыночной.

Неустойчивость современной экономики многих стран, мировые экономические кризисы негативно влияют на функционирова-

ние транспортных систем, в этих условиях риск ошибок и их цена существенно возрастают, приводят к катастрофическим последствиям. Для снижения негативного влияния этих ошибок автотранспортная система должна иметь определенные резервы.

Предлагаемая модель управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона

Разрабатывая стратегию развития автотранспортной системы региона и принимая управленческие решения, особое внимание нужно уделять не избеганию риска, а предвидеть его возникновение, и согласно этому предпринимать защитные меры.

Концепция риска лежит в основе вопросов безопасности, подходов и методов. Значение этого термина со временем менялось, каждый раз ставя под сомнение ранее рассмотренные вопросы, подходы или методы. Понимание этой эволюции имеет основополагающее значение, особенно для того, чтобы оценить экономическую безопасность автотранспортной системы региона. В настоящее время многие различия во мнениях по этим вопросам, подходам или методам являются результатом различий в толковании термина «риск». Риском является вероятность того, что действие или бездействие приведет к потере или нежелательному событию. Понятие подразумевает, что выбор влияет на результат, также потенциальные потери также можно называть рисками. Хотя функционирование каждого элемента автотранспортной системы связано с определенным риском, у некоторых из них процент риска выше.

Для эффективного управления автотранспортной системой региона важно наличие актуальных научно-методологических подходов к оценке ее экономической безопасности. Текущее состояние экономики и регулярно возникающие экономические кризисы определяют особую актуальность разработка приемов оценки угроз и механизмов повышения экономической безопасности

¹ Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан. 26.12.2018 12:21, город Душанбе. <http://www.president.tj/ru/node/19089> дата обращения 8.10.2019.

транспорта. Изучение публикаций, посвященных обеспечению экономической безопасности транспорта, дает возможность нам утверждать, что в большинстве материалов отсутствует единый подход к определению сущности экономической безопасности.

Несмотря на наличие большого количества научных трудов, посвященных вопросам разработки и развития теории и методологии управления экономической безопасностью, необходимость дальнейших исследований в этой сфере продиктована постоянно меняющимися экономическими условиями и параметрами внешней и внутренней среды транспорта. Автотранспортная система должна быть незаменимым и одним из важнейших элементов экономической и инновационной политики региона, учитывая, что на протяжении всей истории своего развития транспорт является одной из наиболее наукоемких отраслей экономики. Разработка и внедрение научно-технических достижений, которые позволили бы вывести автотранспортную систему региона на качественно новый уровень инновационного развития, является первостепенной задачей.

Экономическая безопасность транспорта рассматривается в исследованиях с различных точек зрения. Первоначально понятие экономической безопасности толковалось как обеспечение условий сохранения коммерческой тайны и других секретов хозяйствующего субъекта. Несколько позже возобладал другой подход к трактовке этого понятия.

Эффективное функционирование любой автотранспортной системы в современных экономических условиях хозяйствования невозможно без анализа внутренних и внешних угроз и рисков его экономической безопасности и разработки механизма их нивелирования. Это связано с тем, что хозяйственная деятельность подвержена воздействию множества факторов, которые необходимо идентифицировать, систематизировать и принимать во внимание при проведении оценки экономической безопасности. В этой связи актуальным становится исследова-

ние рисков и угроз экономической безопасности автотранспортной системы региона. При анализе экономической безопасности чаще всего рассматривается только микроуровень, где исследуется преимущественно финансовая составляющая деятельности отдельно взятых хозяйствующих субъектов автотранспортной системы. Факторы хозяйствования макро- и мезоуровней не подвергаются количественной оценке. В сложившихся условиях важной задачей, стоящей перед субъектами управления, является выявление и оценка всего комплекса рисков и угроз экономической безопасности с целью последующего нивелирования и учета при разработке стратегий устойчивого развития.

Полученные результаты

Управление экономической безопасностью автотранспортной системы региона направлено на устойчивое и эффективное функционирование в современных условиях и обеспечение высокого потенциала развития и роста под влиянием вызовов и угроз. Для выполнения этой задачи необходимо выделить основные группы угроз и выявить их влияние на экономическую безопасность автотранспортной системы региона. Согласно литературным источникам [4, 5, 6, 7, 8] угрозы экономической безопасности классифицируются по определенным признакам:

- место возникновения (внутренние и внешние);
- объект посягательства (имуществу, информации, технологиям и т. д.);
- природа возникновения (экономические, правовые, экологические, конкурентные и др.);
- величина потерь или ущерба, к которому могут привести (вызывающие трудности, значительные и катастрофические);
- степень вероятности (невероятные, маловероятные, вероятные, весьма вероятные, вполне вероятные);

- отдаленность во времени (близкие, далекие);
- информационные (влияет на принятие управленческих решений);
- кадровые (решение задач любого характера связано со знанием, обладателями, которых являются специалисты);
- финансовые (маневренность во всех сферах деятельности);
- технико-технологическое (решение задач в рамках технологического уклада).

Для эффективной работы механизма под названием экономическая безопасность, необходимо особое место отвести грамотному обеспечению, организации и его управлению. В свою очередь, для реализации выделенных функций должна быть создана система управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона. Управление экономической безопасностью автомобильного транспорта на региональном уровне состоит из организационно-управленческих, режимных, технических, профилактических и пропагандистских мер, направленных на защиту интересов как от внешних, так и от внутренних угроз различного характера.

Основные сложности функционирования автотранспортной системы Согдийской области Республики Таджикистан:

- низкий уровень развития производственно-технической базы;
- низкий уровень организации технического обслуживания и текущего ремонта подвижного состава;
- низкий уровень развития маршрутной сети;
- низкий уровень организации перевозочной деятельности;
- несовершенство структуры парка подвижного состава;
- нерациональная схема размещения предприятий автомобильного транспорта;
- малоэффективные организационные структуры управления автотранспортных предприятий.

Субъектом управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона выступают специалисты, осуществляющие обеспечение экономической безопасности в целом.

Объектом управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона является функция экономической безопасности, источники ресурсов и отношения интересов и угроз, возникающие как между элементами автотранспортной системы и другими отраслями народного хозяйства, так и внутри каждого элемента автотранспортной системы региона.

Слаженная работа всех элементов автотранспортной системы региона находится в прямой зависимости от тесной работы, неразрывной связи и взаимодействия управления и обеспечения экономической безопасности.

Обеспечение экономической безопасности автотранспортной системы региона обусловлено следующими процессами:

1. Защита интересов каждого элемента автотранспортной системы региона.
2. Поддержка интересов хозяйствующих субъектов автотранспортной системы на макроуровне.
3. Управление эффективностью использования экономических ресурсов автотранспортной системы.
4. Управление эффективностью и безопасностью финансирования основных подсистем.
5. Обеспечение безопасности имущества хозяйствующих субъектов.
6. Обеспечение кадровой безопасности субъектов автотранспортной деятельности.
7. Управление эффективностью инвестиционной деятельности субъектов хозяйствования.
8. Защита от воздействия экологических угроз.
9. Обеспечение нормативно-правовой защиты экономических интересов всех элементов системы.

10. Организация защиты коммерческой тайны и др.

К управлению и обеспечению экономической безопасности функционирование автотранспортной системы региона в большинстве случаев относится принятие комплекса мер по обеспечению экономической безопасности. В данном случае необходимо учитывать тот фактор, что принятие универсальных мер по обеспечению экономической безопасности, подходящих для любого элемента автотранспортной системы региона, невозможно, поскольку каждый элемент уникален, так как имеет свои особенности функционирования, возможности, потенциал и ориентирован на определенную долю транспортного рынка.

Воплощение мер по обеспечению экономической безопасности автотранспортной системы региона должна опираться на важнейшие принципы:

- комплексности. Данный принцип призывает к обеспечению экономической безопасности во всех аспектах функционирования автотранспортной системы, а также в каждом отдельном структурном элементе системы, т. е. своеобразные правила по обеспечению, организации и управлению экономической безопасностью должны действовать во всех сферах системы;
- целеполагания. Означает, что вся работа по защите автотранспортной системы региона от угроз должна быть осуществлена в соответствии с поставленными целями системы. Методы обеспечения безопасности не могут быть противопоставлены основным целям системы;
- законности. Подразумевается, что все действия по организации, обеспечению и управлению безопасностью автотранспортной системы должны быть выполнены в рамках действующей нормативно-правовой базы Республики Таджикистан;
- активности. Означает быстрое реагирование на возникшие угрозы. Сюда же можно отнести и создание системы мер предупреждения;

- направленности. Все усилия по обеспечению экономической безопасности должны быть моментально приложены к возникшей угрозе. С этой целью ведется постоянный мониторинг за внутренней и внешней средой автотранспортной системы.

А также система безопасности элементов автотранспортной системы региона должна быть уникальной в каждом структурном элементе, самостоятельной, обособленной от других. Но ее обособленность относительна, так как все структурные элементы системы в какой-то степени взаимодействуют друг с другом.

Заключение

Цель управления экономической безопасностью автотранспортной системы региона — своевременное выявление и предотвращение внешних и внутренних опасностей и угроз, обеспечение бесперебойного функционирования и выполнение всех поставленных задач.

Управление экономической безопасностью автотранспортной системы региона требует решения следующих задач: прогнозирование, выявление, предупреждение, снижение воздействия опасностей и угроз, обеспечение защищенности деятельности каждого хозяйствующего субъекта системы, обеспечение кадровой безопасности, сохранение основных фондов, создание благотворительной конкурентной среды, ликвидация последствий нанесенного ущерба и др.

Особенностью и одновременно сложностью при управлении экономической безопасностью автотранспортной системы региона является тот факт, что ее функционирование и выполнение поставленных перед указанной системой народно-хозяйственных задач практически полностью зависит от человеческого фактора. Любой подход к управлению экономической безопасностью невозможен без четко выстроенной стратегии. Под стратегией экономической

безопасности автотранспортной системы региона понимается комплекс наиболее значимых решений, направленных на достижение поставленных целей в условиях защищенности от возникающих в процессе функционирования внешних и внутренних угроз.

Значимые факторы экономической безопасности автотранспортной системы региона можно разделить на две группы — экзогенные и эндогенные.

К первой относятся экономическая и политическая обстановка, фискальная политика государства, насыщенность рынков, факторы производства рынка, финансов, трудовых ресурсов, средств производства, насыщенность рынков сбыта.

Ко второй относятся трудовые ресурсы автотранспортной системы региона.

В результате проведения множества исследований удалось выявить, что угрозу представляют собой некие изменения во внешней и внутренней среде системы, которые тем самым приводят к нежелательным изменениям предмета экономической безопасности. Главной отличительной чертой является то, что большинство угроз может возникнуть в силу столкновения экономических интересов субъектов экономической безопасности. Как правило, они взаимодействуют на внутреннем и внешнем уровнях автотранспортной системы. На основе чего и проводятся все анализы, к чему и может непосредственно привести использование той или иной стратегии.

Известно, что угрозы, которые напрямую связаны с экономической безопасностью автотранспортной системы, имеют комплексный характер.

Список литературы

1. Теория транспортных процессов и систем: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство «Юрайт», 2017. — 217 с.
2. Солодкий А. И., Горев А. Э., Бондарева Э. Д. Транспортная инфраструктура: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство «Юрайт», 2017. — 290 с.
3. Задворный Ю. В. Критерии эффективности транспортной инфраструктуры региона // Российское предпринимательство. 2011. № 1(1). С. 168–172.
4. Зубарев И. А. Разработка механизма повышения экономической безопасности национальной транспортной системы России. диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М.: Государственный университет управления, 2011. — 173 с.
5. Межох З. П., Соколов Ю. И., Кожевников Р. А. Стратегический риск-менеджмент в системе экономической безопасности транспортной компании // Транспортное дело России. 2016. № 6. С. 34–37.
6. Никитин А. Б. Управление экономической безопасностью национальных транспортных систем в условиях развития высокоскоростного движения. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 7 (101). С. 24.
7. Павлова А. Н. Основные проблемные аспекты кадровых рисков транспортных компаний в системе экономической безопасности. В сборнике: Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте Сборник трудов по результатам III Международной научно-практической конференции. В 2 т. Под общ. ред. Л. В. Шкуриной. 2019. С. 12–14.
8. Nam Y., Lee Y., McMahon S., Sherraden M. New Measures of Economic Security and Development: Savings Goals for Short-and Long-Term Economic Needs // The Journal of consumer affairs. 2016. Vol. 50. Iss. 3. P. 611–637. DOI: 10.1111/joca.12078.
9. Андриянов С. В., Решетнева А. А. Транспортный комплекс как инфраструктурный элемент системы экономической безопасности региона. В сборнике: Инновационный путь развития экономики регионов. II Международная научно-практическая конференция. 2014. С. 243–250.
10. Humeniuk A. Security of structural and institutional transformation of the region: theoretical fundamentals and applied aspects. Kyiv: UMN Publishing, 2014. — 468 p.
11. Болгаров Н. И. Моделирование условий неопределенности функционирования транспортных систем в целях обеспечения экономической безопасности // Гуманитарный вестник. 2014. № 2(29). С. 154–159.
12. Гольская Ю. Н. Понятие транспортной инфраструктуры и оценка ее влияния на региональную экономику // Транспортная инфраструктура Сибирского региона: материалы второй межвузовской научно-практической конференции: в 6 т. Иркутск; ИрГУПС, 2011. С. 157–162.
13. Долгачева И. Н. Методы управления рисками транспортной компании в сфере контейнерных перевозок как фактор обеспечения экономической безопасности финансовой системы России. В сборнике: Деньги, кредит, бюджет России: история и современность Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 125-летию со дня рождения Г. Я. Сокольникова. 2014. С. 232–235.
14. Евдокимов О. Г. Открытая экспертная система управленческо-экономических решений на железнодорожном транспорте как элемент транспортной безопасности. В сборнике: Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет. Международная научно-практическая конференция.

- ренция, посвящается 85-летию института экономики и финансов МИИТа. Московский государственный университет путей сообщения, Институт экономики и финансов. 2015. С. 97–99.
15. Ермошин Н.А. Экономические аспекты управления безопасностью на автомобильном транспорте. В сборнике: Экономика. Теория и практика материалы Международной научно-практической конференции. 2014. С. 5–8.
 16. Зубарев И.А. Инструментарий оценки и мониторинга уровня экономической безопасности национальной транспортной системы // Вестник университета. 2011. № 19. С. 178–180.
 17. Комаров В.В. Концепция системы управления рисками в автотранспортных системах. Труды Института системного анализа Российской академии наук. 2009. Т. 51. С. 24–42.
 18. Константинов И. С., Бакаева Н. В., Федоров Д. И., Озаренко О.В. Структура системы мониторинга территориальной автотранспортной системы // Вестник компьютерных и информационных технологий. 2012. № 4(94). С. 33–37.
 19. Костин В.И. Методологические основания исследования экономической безопасности транспортных систем. Транспортное дело России. 2011. № 9. С. 67–70.
 8. Nam Y., Lee Y., McMahon S., Sherraden M. New Measures of Economic Security and Development: Savings Goals for Short-and Long-Term Economic Needs. The Journal of consumer affairs, 2016, vol. 50, iss. 3, pp. 611–637. DOI: 10.1111/joca.12078.
 9. Andriyanov S. V., Reshetneva A. A. Transportnyy kompleks kak infrastrukturnyy element sistemy ekonomicheskoy bezopasnosti regiona. V sbornike: Innovatsionnyy put' razvitiya ekonomiki regionov 2-ya Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, 2014, pp. 243–250.
 10. Humeniuk A. Security of structural and institutional transformation of the region: theoretical fundamentals and applied aspects. Kyiv: UMH Publishing, 2014. — 468 p.
 11. Bolgarov N.I. Modelirovaniye usloviy neopredelennosti funktsionirovaniya transportnykh sistem v tselyakh obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti. Gumanitarnyy vestnik, 2014, no. 2(29), pp. 154–159.
 12. Gol'skaya YU. N. Ponyatiye transportnoy infrastruktury i otsenka yeye vliyaniya na regional'nyuyu ekonomiku. Transportnaya infrastruktura Sibirskogo regiona: materialy vtoroy mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: v 6 t. Irkutsk; IrGUPS, 2011, pp. 157–162.
 13. Dolgacheva I. N. Metody upravleniya riskami transportnoy kompanii v sfere konteynernykh perevozok kak faktor obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti finansovoy sistemy Rossii. V sbornike: Den'gi, kredit, byudzhety Rossii: istoriya i sovremennost' Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 125-letiyu so dnya rozhdeniya G.YA. Sokol'nikova. 2014, pp. 232–235.
 14. Yevdokimov O. G. Otkrytaya ekspertnaya sistema upravlenchesko-ekonomicheskikh resheniy na zheleznodorozhnom transporte kak element transportnoy bezopasnosti. V sbornike: Sovremennyye problemy upravleniya ekonomikoy transportnogo kompleksa Rossii: konkurentosposobnost', innovatsii i ekonomicheskii suverenitet Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, posvyashchayetsya 85-letiyu instituta ekonomiki i finansov MIITa. Moskovskiy gosudarstvennyy universitet putey soobshcheniya, Institut ekonomiki i finansov, 2015, pp. 97–99.
 15. Yermoshin N. A. Ekonomicheskiye aspekty upravleniya bezopasnost'yu na avtomobil'nom transporte. V sbornike: Ekonomika. Teoriya i praktika materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 2014, pp. 5–8.
 16. Zubarev I. A. Instrumentariy otsenki i monitoringa urovnya ekonomicheskoy bezopasnosti natsional'noy transportnoy sistemy. Vestnik universiteta, 2011, no. 19, pp. 178–180.
 17. Komarov V. V. Kontseptsiya sistemy upravleniya riskami v avtotransportnykh sistemakh. Tруды Instituta sistemnogo analiza Rossiyskoy akademii nauk, 2009, t. 51, pp. 24–42.
 18. Konstantinov I. S., Bakayeva N. V., Fedorov D. I., Ozarenko O. V. Struktura sistemy monitoringa territorial'noy avtotransportnoy sistemy. Vestnik komp'yuternykh i informatsionnykh tekhnologiy, 2012, no. 4(94), pp. 33–37.
 19. Koston V. I. Metodologicheskiye osnovaniya issledovaniya ekonomicheskoy bezopasnosti transportnykh sistem. Transportnoye delo Rossii, 2011, no. 9, pp. 67–70.

References

1. Gorev A. E. Teoriya transportnykh protsessov i sistem: uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata. Moscow, Izdatel'stvo Yurayt, 2017. 217 p.
2. Solodkiy A. I., Gorev A. E., Bondareva E. D. Transportnaya infrastruktura : uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata. Moscow, Izdatel'stvo Yurayt, 2017. — 290 p.
3. Zadornyy YU. V. Kriterii effektivnosti transportnoy infrastruktury regiona. Rossiyskoye predprinimatel'stvo, 2011, no. 1 (1), pp. 168–172.
4. Zubarev I. A. Razrabotka mekhanizma povysheniya ekonomicheskoy bezopasnosti natsional'noy transportnoy sistemy Rossii. dissertatsiya na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk. Gosudarstvennyy universitet upravleniya, Moscow, 2011. — 173 p.
5. Mezhokh Z. P., Sokolov YU. I., Kozhevnikov R. A. Strategicheskii risk-menedzhment v sisteme ekonomicheskoy bezopasnosti transportnoy kompanii. Transportnoye delo Rossii, 2016, no. 6, pp. 34–37.
6. Nikitin A. B. Upravleniye ekonomicheskoy bezopasnost'yu natsional'nykh transportnykh sistem v usloviyakh razvitiya vysokoskorostnogo dvizheniya. Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal, 2017, no. 7(101), pp. 24.
7. Pavlova A. N. Osnovnyye problemnyye aspekty kadrovyykh riskov transportnykh kompaniy v sisteme ekonomicheskoy bezopasnosti. V sbornike: Korporativnoye upravleniye ekonomicheskoy i finansovoy deya-tel'nost'yu na zheleznodorozhnom transporte Sbornik trudov po rezul'tatam III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. V 2-kh tomakh. Pod obshchey redaktsiyey L. V. Shkurinoy, 2019, pp. 12–14.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-97-105

Tohirov Tohirjon Islomzhonovich, Senior Lecturer, Department of Automobiles and Transport Control, Polytechnic Institute, Tajik Technical University named after Academician M.S. Osimi. Republic of Tajikistan, Sughd Region, Khujand, e-mail: tohirov.82@mail.ru, Scopus Author ID: 000000000000; ORCID: 0000-0002-4914-8896

Economic safety management of the region's motor transport system

the article discusses a number of methodological provisions of the analysis of the process of managing economic security of the region's motor transport system in the field of realization of transport and economic interests. It is noted that the contradictions of economic interests not only create the prerequisites for the emergence of threats to the vital economic interests of business entities at the regional level, but also the features of the formation of a management system in this area. Accordingly, a system of subjects and objects of management should be created, a set of methods of managerial influence should be determined. The purpose of this study is to solve a scientific problem, which is to develop a new approach to managing the economic security of the region's motor transport system. The purpose of managing the economic security of the region's motor transport system is to timely identify and prevent external and internal dangers and threats, ensure uninterrupted operation and fulfill all the tasks set for the national economic importance.

The level of economic security of the region's motor transport system depends on the effectiveness of the economic security management system. The subject of this study is the methods and tools for managing the economic security of the region's motor transport system, the improvement of which will ensure the necessary level of economic security. A special place is given to methods of economic regulation of relations. The legal form for the implementation of management decisions in road transport should consider the principles of ensuring economic security, which should be developed both for the regional level and for each element of the motor transport system. Theoretical provisions on the organization of management are specified in relation to the motor transport system of the Sogd region of the Republic of Tajikistan. The obtained models make it possible to improve the quality of the assessment of the current state of the motor transport system and the functioning of the economic security management system, within the framework of which the implementation of measures to ensure economic security based on the observance of a number of important principles is envisaged. The effective functioning of road transport affects the successful economic development of the region. The lack of necessary attention to the problem of economic security can adversely affect both the financial stability of an individual enterprise and the entire motor transport system of the region. The formation of a system and mechanism for managing economic security in the region's motor transport system is a multi-stage task. The region's motor transport system forms a single chain of cargo delivery, but at the same time they differ greatly in the structure of assets, regulation of activities by the state, and risks. Economic security is ensured through operational monitoring of the actual performance of the motor transport system. Approaches to the management of economic security by the region's motor transport system should take into account its specificity: first of all, it is a branch of the service sector, and secondly, the systems that provide these services are different. Differences affect the choice of strategy and the mechanism for assessing the level of economic security.

Keywords: economic security, region's motor transport system, economic security level assessment, transport company, economic security strategy, road transport, freight transportation, passenger transportation

About authors: Tohirov T. I., *Senior Lecturer*

For citation: Tohirov T. Economic safety management of the region's motor transport system. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 97–105 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-95-106-117

Леднев В. А., вице-президент Московского финансово-промышленного университета «Синергия», научный руководитель факультета спортивного менеджмента, заведующий кафедрой спортивного менеджмента, докт. экон. наук, профессор, г. Москва, VLednev@synergy.ru

Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему

Сегодня в России начинает активно развиваться предпринимательство в индустрии спорта. По всей стране создаются спортивные клубы по разным видам спорта, фитнес-индустрия заняла прочные позиции в сфере спорта. В статье дается анализ действия клубной системы в массовом спорте. Показаны конкретные усилия государства по созданию спортивной инфраструктуры для занятий спортом. Приведены лучшие практики клубной деятельности в массовом спорте (беговая индустрия, корпоративный спорт, частные спортивные клубы). Показано, как динамично развиваются спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы. В качестве вывода можно сказать, что у российских спортивных клубов есть хорошие перспективы предпринимательства в спорте.

Ключевые слова: бизнес, индустрия спорта, клубная система, предпринимательство, спортивная инфраструктура, спортивный клуб, фитнес-индустрия

Введение

Для российской экономики сегодня одним из приоритетных стратегических направлений является предпринимательство. Причем речь идет скорее не о крупном бизнесе, а о среднем и малом. Естественно, спорт как важная сторона жизни общества не может оставаться в стороне от этих приоритетов, расставленных государством. В 2019 г. дважды проводились заседания Совета при Президенте по развитию физической культуры и спорта (март и октябрь), и на них прямо или косвенно ставились вопросы взаимодействия спорта и бизнеса.

В рамках достижения национальных целей и решения стратегических задач в области физической культуры и спорта государство ставит во главу угла доведение уровня вовлеченности граждан России в занятия спортом до 55% к 2024 г. Добиться такого серьезного результата можно, только мак-

симально объединив усилия органов государственной власти, различных спортивных организаций и всего предпринимательского сообщества.

По сути, сегодня государство призывает всех, кто хочет и может заниматься предпринимательством в массовом спорте, делать относительно небольшие частные инвестиции в спорт: создавать собственный бизнес в сфере оказания спортивно-оздоровительных услуг тем категориям населения, которые хотят заниматься спортом для себя и собственного здоровья в удобных, комфортных условиях и в шаговой доступности. В первую очередь речь идет о создании большого количества спортивных клубов и других форм клубной деятельности для занятий спортом на любительском уровне по любимым и востребованным для населения видам спорта (например, бег, велоспорт, плавание, скейт-бординг, лыжи, шахматы, волейбол, футбол, стритбол и многие другие).

Предпринимательство в спорте: а в России это возможно?

Предпринимательство для рыночной экономики — это естественный путь развития. Необходимо помнить, что для этого уже созданы необходимые условия:

- государство активно занимается пропагандой здорового образа жизни, и сегодня определенная часть населения страны уже готова регулярно заниматься спортом, т. е. сформирована потребность в этом;

- есть возможности во многих регионах, так как государство активно и уже много лет строит различные спортивные сооружения в шаговой доступности (особенно это касается физкультурно-оздоровительных комплексов [ФОК]);

- определены стратегические приоритеты в работе органов исполнительной власти, занимающихся развитием физической культуры и спорта, и самое главное, на их

реализацию регулярно выделяются достаточно большие бюджетные средства;

- во многих регионах страны есть примеры создания частных платных спортивных клубов, куда с удовольствием посещают разные категории граждан и где им оказываются на хорошем уровне спортивно-оздоровительные услуги.

Теперь необходимо, чтобы все эти примеры развития предпринимательской деятельности в массовом спорте перестали быть единичными и приобрели действительно массовый характер. А для этого крайне важно, чтобы максимально совпали интересы государства, частных инвесторов и предпринимателей с интересами массовых потребителей, т.е. активной части населения страны, желающей регулярно заниматься спортом.

Сегодня предпринимательство лучше развивается, как правило, в непрофесси-



Рис. 1. Массовая зарядка в Нижнем Новгороде

Fig. 1. Mass training in Nizhny Novgorod

ональном спорте (то, что мы часто называем «спорт для всех»). Среди лидеров индустрии спорта сегодня находятся:

- отечественная фитнес-индустрия;
- марафоны, полумарафоны, массовые забеги и в целом вся индустрия бега;
- корпоративный спорт;
- многие крупные события в массовом спорте (велопробеги, триатлон, лыжные марафоны);
- различные частные спортивные клубы, школы, академии, летние лагеря (причем поражает разнообразие видов спорта, от легкообъяснимых футбола и фигурного катания до спортивной гимнастики и синхронного плавания).

Поэтому можно констатировать тот факт, что предпринимательство в российском спорте не представлено единичными примерами, но должной динамики и массовости пока еще нет. Государство должно не на словах, а на деле продемонстрировать свою серьезную заинтересованность и четко определить конкретные приоритеты и цели.

Россия — спортивная держава

Осенью 2019 г. в Нижнем Новгороде состоялся Международный спортивный форум «Россия — спортивная держава», который во многом был посвящен важнейшим вопросам развития «спорта для всех». В рамках деловой программы форума серьезный интерес спортивного сообщества вызвали панельные дискуссии и круглые столы на темы, связанные с предпринимательством:

- предпринимательство в спорте: возможности и успешные практики;
- лучшие практики клубной деятельности в массовом спорте;
- фитнес-индустрия: секрет успеха;
- формирование комфортной городской среды для занятий спортом;
- практика спортивных стартапов.

В рамках форума состоялось заседание Совета при Президенте по развитию физической культуры и спорта, на котором се-

рьезное внимание было уделено проблемам массового спорта. По его итогам был сформулирован большой перечень поручений, и многие конечные решения будут связаны с расширением клубной системы для всех категорий населения Российской Федерации. Наиболее важные поручения носят общесистемный и долгосрочный характер.

1. Необходимо завершить создание к 2024 г. спортивных клубов в образовательных организациях (школы, колледжи и техникумы, университеты), а также обеспечить участие таких клубов в спортивных соревнованиях, проводимых соответственно школьными и студенческими спортивными лигами.

2. Важно обеспечить необходимые условия для создания спортивных клубов по месту жительства и работы граждан, а также для осуществления деятельности этих клубов, предусмотрев стимулирование членства в них, организацию системы соревнований между такими клубами, их грантовую поддержку за счет бюджетов муниципальных и субъектов Российской Федерации.

По сути, мы говорим о дворовом и корпоративном спорте. Необходимо возвращаться к опыту Советского Союза, где практически в каждом дворе была спортивная площадка и тренер-инструктор. Хотя в те времена редко использовали понятие «спортивный клуб».

3. Разработать и утвердить методические рекомендации по организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства и отдыха граждан, предусмотрев возможность введения при необходимости в штатное расписание муниципальных организаций, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта, должностей инструкторов-методистов и инструкторов по спорту с установлением норматива по их численности.

Необходимо при создании спортивных клубов ответить на ряд важных вопросов:

- Как будет функционировать спортивный клуб?
- Кто будет в его штатном расписании?

- Какие специалисты должны работать в клубе?
- Какие спортивно-оздоровительные услуги он будет оказывать?
- Какие соревнования клуб будет проводить самостоятельно?
- Какая модель финансирования будет в клубе?

4. Предусмотреть совершенствование нормативно-правового регулирования в части, касающейся создания и деятельности физкультурно-спортивных обществ и спортивных клубов, в том числе установления их прав и обязанностей, а также утверждения уполномоченными федеральными органами исполнительной власти типовых положений о спортивных клубах.

5. Обеспечить разработку с учетом передового регионального опыта и внедрения во всех субъектах Российской Федерации программы «Активное долголетие», направленной на вовлечение граждан старшего возраста в систематические занятия физической культурой и спортом.

6. Оказать государственную поддержку спортивным федерациям и другим некоммерческим организациям, реализующим

проекты в области физической культуры и спорта, оказывающим услуги социально незащищенным категориям граждан на льготных условиях, предусмотрев предоставление таким организациям грантов за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.

7. Необходимо наделить органы местного самоуправления полномочиями по развитию адаптивной физической культуры и адаптивного спорта. Местным органам власти поставлена задача организовать занятия физической культурой и спортом лицам с ограниченными возможностями по здоровью. Мы вообще порой забываем о таких гражданах, а их в России более 10 млн человек.

Эти семь важных поручений президента России, по сути, открывают новую веху в развитии массового спорта, так как они касаются всех сегментов индустрии спорта (рис. 2). Причем в них открываются новые возможности для реализации предпринимательских проектов.

Последствия этих решений будут иметь историческое значение, но только так можно создать необходимые условия различным

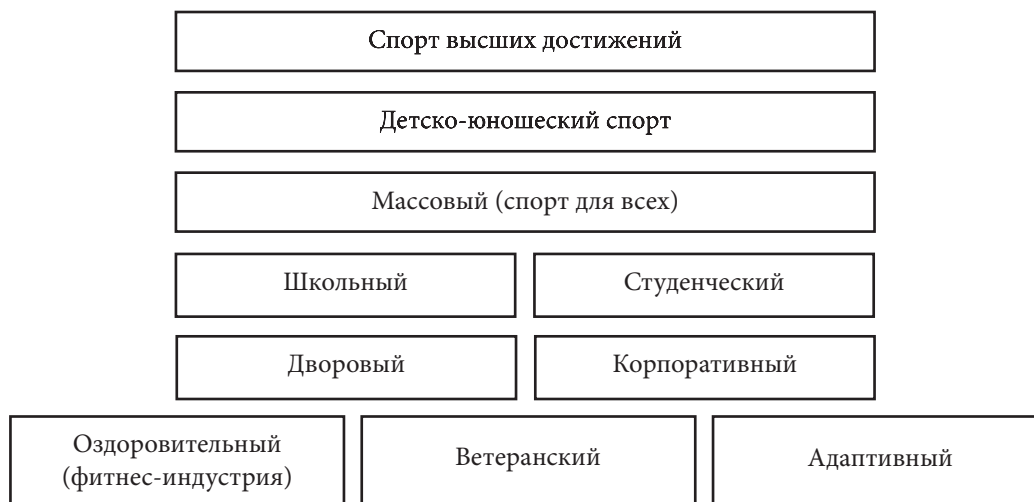


Рис. 2. Сегменты индустрии спорта

Fig. 2. Segments of the sport industry

категориям граждан России систематически и регулярно заниматься спортом. Причем спортом организованным, а в этом реально могут помочь только различные спортивные клубы. Можно смело сказать, что по сути это «клубная реформа». Какие-то клубы будет создавать и финансировать государство, но в то же время многие клубы будут созданы (и уже создаются) на деньги частных инвесторов. Это важнейшее направление предпринимательской деятельности в российском спорте.

Клубная система — основа индустрии спорта

Мы регулярно говорим о развитии клубной системы и клубной деятельности. Однако четкого понятия «спортивный клуб» в российском законодательстве не существует. В Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» спортивные клубы относят к субъектам физической культуры и спорта (включая профессиональные спортивные клубы, физкультурно-спортивные клубы). Других нормативно-правовых пояснений и содержательных характеристик спортивных клубов пока нет.

Это наводит на мысль о том, что надо знать и изучать международный опыт развития спортивных клубов, пытаясь его адаптировать, если позволяют местные условия. Например, можно смело брать за основу опыт США, где в индустрии спорта преобладает исключительно клубная система (в школах, колледжах и университетах, в профессиональных лигах и в неигровых видах спорта). В этих клубах различным категориям граждан оказываются платные спортивно-оздоровительные услуги хорошего уровня и сервиса. Конечно, в США любой спортивный клуб (бейсбольный, хоккейный, баскетбольный, теннисный, легкоатлетический, фигурного катания и пр.) — это бизнес, причем бизнес частный. Но так изначально создавалась американская индустрия спорта.

Анализируя современную российскую индустрию спорта, можно привести некую условную классификацию спортивных клубов:

- школьные;
- студенческие;
- месту жительства и отдыха граждан (их довольно часто называют физкультурно-спортивные клубы);
- по месту работы граждан (их еще называют корпоративные клубы);
- спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы;
- по видам спорта (беговые, теннисные, шахматные, боксерские и другие);
- военно-спортивные и военно-патриотические;
- профессиональные.

Важно понять, какие бывают спортивные клубы с точки зрения их особенностей, функций и основных направлений деятельности. Существуют мультиспортивные (несколько видов спорта) и моноспортивные. Если говорить о формах собственности, то они могут быть государственными и частными, а также иметь смешанные каналы финансирования. Каждый спортивный клуб надо рассматривать отдельно с точки зрения решения экономических и социальных задач общества. Поэтому важно посмотреть на миссию, задачи и функции спортивного клуба, мотивацию и заинтересованность учредителей и собственников, а также потенциальную аудиторию и набор спортивно-оздоровительных услуг.

Спортивные клубы по месту жительства входят в зону ответственности государства. Их финансирование должно осуществляться из бюджета местных органов власти, что сегодня составляет большую проблему, так как выделение средств для спорта происходит по остаточному принципу по причине скудости местных бюджетов.

Спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы (то, что мы называем фитнес-индустрией) уже давно работают как коммерческие предприятия, оказывающие платные

спортивно-оздоровительные услуги населению. Хотя необходимо сказать, что это не очень доходный бизнес, а некоторые фитнес-клубы еще и выполняют важные социальные функции, работая с социально незащищенными категориями населения.

Спортивные клубы по видам спорта (бег, теннис, ММА, бокс, велоспорт, лыжи, скейт-бординг, шахматы и др.) стараются действовать на коммерческой основе, предоставляя максимальный набор спортивно-оздоровительных услуг и работая на широкую целевую аудиторию. Многие из них уже вышли на самоокупаемость и практически не используют бюджетные средства.

Поэтому можно сказать, что спортивные клубы решают различные задачи:

- популяризация здорового образа жизни;
- социальная ответственность перед обществом крупных компаний;

- коммерческая и предпринимательская деятельность;

- оздоровление нации и повышение экономического потенциала страны.

Интересы государства в развитии клубов в массовом спорте

Российское государство крайне заинтересовано сегодня в развитии клубной системы. Именно спортивные клубы могут помочь реализовать важнейшие интересы государства в спорте, среди которых необходимо выделить:

- создание доступных и комфортных условий и формирование удобной и качественной инфраструктуры для развития профессионального, детско-юношеского и массового спорта;
- пропаганда здорового образа жизни, что должно влиять на здоровье нации



Рис. 3. Соревнования по стритболу

Fig. 3. Streetball competition

и в конечном итоге способствовать повышению экономического потенциала России.

Конечно, можно создавать спортивные клубы по месту жительства, обучения и работы граждан, но делать это эффективно без соответствующей спортивной инфраструктуры бесполезно и бессмысленно. Для регулярных занятий спортом различных категорий граждан должны быть созданы доступные и комфортные условия, по возможности в шаговой доступности. Поэтому расширение клубной системы напрямую зависит от спортивной инфраструктуры.

По итогам заседания Совета при Президенте, которое состоялось 10 октября 2019 г., было принято несколько ключевых решений, касающихся именно спортивной инфраструктуры для массового спорта.

1) Установить нормативы и нормы обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры.

2) Принять меры, направленные на осуществление строительства быстровозводимых и малобюджетных модульных объектов спорта, в том числе бассейнов.

3) В приоритетном порядке использовать малобюджетные проекты многофункциональных спортивных сооружений и плоскостных площадок с учетом природно-климатических условий при благоустройстве территорий населенных пунктов.

4) Расширить практику применения соглашений о государственно-частном партнерстве и концессионных соглашений при строительстве, реконструкции и эксплуатации объектов спорта и необходимых для функционирования объектов инженерной и транспортной инфраструктуры.

5) Упростить порядок использования территорий в границах земель лесного фонда для создания велосипедных и беговых дорожек.

Завершая разговор об инфраструктуре для развития массового спорта, государство планирует в самое ближайшее время решить ряд важных задач:

- посчитать, сколько необходимо объектов спортивной инфраструктуры для каждого населенного пункта;

- строить спортивные объекты быстро и относительно недорого, понимая, что таких объектов по всей стране необходимо возвести десятки тысяч;

- привлечь для строительства спортивной инфраструктуры частный бизнес;

- максимально насытить простейшими спортивными сооружениями парковые и лесные зоны, где население уже активно и самостоятельно занимается спортом.

Поэтому можно сказать, что государство системно пытается решить вопрос создания спортивной инфраструктуры, что безусловно положительно скажется на развитии частных спортивных клубов.

Предпринимательство в массовом спорте

За последние три-четыре года заметно увеличились возможности предпринимательской деятельности в массовом спорте. Положительную динамику показывает беговая индустрия (беговые клубы и марафоны), увеличивается количество корпоративных лиг и соревнований, создаются частные спортивные клубы, школы и академии. И у этого «спортивного феномена» есть понятные универсальные и специфические объяснения и причины.

В качестве причины успеха беговой индустрии, корпоративного спорта, частных спортивных школ и большого количества массовых спортивных событий можно назвать показатели Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2020 г., принятой летом 2009 г. Одним из ключевых показателей этой Стратегии была доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом. На тот период она была на уровне 16%. Сегодня, когда задачи Стратегии практически выполнены, этот показатель в целом по стране составляет 38–39%. Конечно, можно

по-разному относиться к официальной статистике, но, если не учитывать детали и нюансы расчетов, можно просто констатировать один очень важный факт: количество занимающихся спортом увеличилось более чем в два раза.

А значит, все эти люди (школьники и студенты, работающая молодежь, активное трудоспособное население и даже пенсионеры) хотят не просто заниматься спортом, т.е. тренироваться в спортивных клубах по месту жительства, обучения или работы, ходить в многочисленные фитнес-клубы или самостоятельно заниматься спортом в парках и других рекреационных зонах, а готовы участвовать в разного рода любительских соревнованиях. Поэтому постепенно возник спрос на массовые спортивные события, поощряемый усилиями предпринимателей и маркетологов, и сегодня мы имеем серьезный всплеск интереса к массовым спортивным соревнованиям практически во всех регионах России.

Можно назвать и несколько специфических причин появления предпринимательских проектов в массовом спорте.

Например, многие и раньше любили бегать по парку или набережным Москвы-реки, но несколько лет назад любителям бега предложили поучаствовать в Московском марафоне. Кому-то это понравилось, кто-то захотел не просто добраться до финиша, а сделать это с хорошим результатом. В результате появились платные беговые клубы, где можно было регулярно тренироваться под присмотром квалифицированных тренеров. В свою очередь, это подвигло организаторов Московского марафона заметно расширить количество спортивных событий, сделать фактически единый календарь на целый год, в том числе по интересам клиентов. И сегодня Беговое сообщество Московского марафона предлагает своим клиентам уже более 10 спортивных беговых событий: Московский полумарафон, кросс «Быстрый пес», забег «Апрель», Ночной забег, Крылатский трейл, кросс «Лисья гора» и другие.

Еще одним примером массового увлечения бегом в России является создание в 2015 г. Национального бегового движения, которое объединяет уже почти 200 марафонов и других массовых пробегов по всей стране. Это движение планирует к 2022 г. привлечь более 2 млн участников всех категорий населения в 80% субъектов Российской Федерации. А это, между прочим, очень интересная целевая аудитория для потенциальных спонсоров и рекламодателей.

Важной особенностью развития корпоративного спорта является то, что основные его участники — это корпоративные лиги, клубы и команды. То есть корпоративный спорт во многом выбрал в качестве своей изюминки и рыночной ниши командные игровые виды спорта, где основными участниками выступают команды предприятий и организаций, есть команды по месту жительства или просто друзей и товарищей. Сегодня есть специализированные спортивные агентства, которые своей основной деятельностью выбрали именно корпоративный спорт. Хотя в данном сегменте проводятся соревнования и по индивидуальным видам спорта.

Различные частные спортивные школы, клубы, академии, различного рода лагеря и тренировочные сборы, количество которых растет неуклонно, наверное, можно рассматривать как возможную альтернативу государственным школам и клубам. Эти новые частные структуры (вне зависимости от названия) предлагают своим клиентам или то, что не предлагает государство (имея в виду набор видов спорта или индивидуальные тренировки), или более высокое качество, или совокупные услуги (сразу все в одном комплексе: тренировки, сборы и соревнования). Но здесь очень остро стоит вопрос государственного регулирования этого пока стихийного рынка и качества предлагаемых на нем спортивно-оздоровительных услуг. Наверняка в ближайшее время государство обязательно возьмется за решение этого

назревшего вопроса, так как он касается здоровья и безопасности детей, занимающихся во всех этих частных предпринимательских структурах.

Сегодня в развитии клубного формата в массовом спорте обозначились две важные тенденции.

- Создание частных спортивных клубов, школ и академий по различным видам спорта, как игровым (футбол, баскетбол, регби, мини-футбол и др.), так и по индивидуальным (бег, лыжи, скейтбординг, фигурное катание, коньки, теннис, ММА, бокс, шахматы и пр.). Наверняка их количество будет расти, возможно, со временем в них будет совмещение разных видов спорта. По сути, это американская модель клубной системы.
- Создание спортивных клубов с персональными брендами известных спортсменов (и не очень известных, но которые знают

специфику вида спорта) и тренеров, которые, продвигая свои именные бренды, увлекают население более активно заниматься спортом. Кстати, это очень хороший вариант профессиональной деятельности после окончания спортивной карьеры. Например, при непосредственном участии известных спортсменов созданы:

- Спортивная академия Никиты Крюкова (олимпийский чемпион по лыжным гонкам);
- Академия спортивной гимнастики Антона Голоцуцкова (призер Олимпийских игр по спортивной гимнастике);
- Школа чемпионов Екатерины Лобышевой (призер Олимпийских игр по конькобежному спорту);
- Школа по прыжкам в воду «FlyDiving» Глеба Гальперина (призер Олимпийских игр по прыжкам в воду);



Рис. 4. Фитнес-зарядка

Fig. 4. Fitness training

- Школа гимнастики «Академия чемпионов» Никиты Нагорного (чемпион мира по спортивной гимнастике).
- Список таких структур можно продолжать, но необходимо отметить их общие и важные черты:
 - многие представленные виды спорта не относятся к списку самых коммерчески привлекательных и «раскрученных»;
 - эти структуры объединяет хорошая организация работы (спортивный менеджмент) и грамотная ориентация на клиентов (спортивный маркетинг);
 - качественные и профессиональные тренерские кадры;
 - хороший набор спортивно-оздоровительных услуг (т.е. тренировок — групповых и индивидуальных) и приемлемые цены;
 - грамотная «раскрутка» персонального бренда создателей и основателей;
 - ориентация как на профессиональную, так и на любительскую подготовку.

Наверное, за такими спортивными клубами будущее, так как в России большое количество спортивных звезд и просто известных спортсменов и тренеров.

Предпринимательство в фитнес-индустрии

Завершая анализ развития предпринимательства в индустрии спорта России, необходимо сказать о клубах, которые составляют основу фитнес-индустрии. Они сегодня по-разному называются: фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы, фитнес-центры, фитнес-студии, велнес-клубы и т. д. Но все эти коммерческие предприятия оказывают населению спортивно-оздорови-

тельные услуги, как правило, на хорошем уровне и за приемлемые деньги.

Фитнес-индустрия зародилась в России более 20 лет назад, и первые фитнес-клубы сразу создавались как полноценные коммерческие предприятия, оказывающие своим клиентам спортивно-оздоровительные услуги. Сегодня можно назвать ключевые факторы успеха фитнес-клубов:

- привлекательный набор спортивно-оздоровительных услуг, изначально ориентированный на запросы и ожидания потребителей с учетом их финансовых возможностей (начиная от обычных групповых занятий, тренажеров и плавания до экзотических фехтования, ММА и сквоша);
- клиентоориентированный подход с учетом всевозможных инструментов маркетинга: умение сначала привлечь клиента, а потом его максимально долго удерживать;
- хороший сервис, организованный благодаря использованию средств и методов изучения спроса и анализа интересов клиентов;
- полная финансовая самокупаемость: умение правильно и эффективно соизмерить доходы и расходы с естественным желанием получать прибыль;
- практически полная независимость от государства: получение доходов исключительно за счет привлечения клиентов.

Если оценивать состояние фитнес-индустрии в целом, то необходимо посмотреть официальную статистику за последние годы. Она выглядит достаточно красноречиво: количество фитнес-клубов увеличивается, количество посетителей регулярно растет.

Общий доход российской фитнес-индустрии, согласно оценкам экспертов, уже давно превысил 2 млрд долл. И это как

Таблица 1. Динамика развития фитнес-индустрии

Table 1. Dynamics of development of the fitness industry

Показатели	2015	2016	2017	2018
Количество фитнес-клубов	5.355	6.069	6.308	7.065
Численность занимающихся в фитнес-клубах (млн человек)	3,413	3,992	5,230	5,399

минимум говорит о том, что определенная часть населения готова платить за спортивно-оздоровительные услуги и регулярно заниматься своим здоровьем, т.е. вести здоровый образ жизни.

Важно отметить, что после внесения в 2019 г. поправок в Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» государство включило фитнес-индустрию (в законе клубы называются фитнес-центрами) в качестве полноценных субъектов спортивной отрасли, что автоматически приведет к государственному регулированию.

Теперь, согласно закону, «фитнес-центры организуют работу по формированию здорового образа жизни граждан, создают условия для сохранения и укрепления физического здоровья граждан, а также для их физического воспитания». У фитнес-центров появляются новые права (а по сути, открываются новые возможности для работы):

- организовывать и оказывать гражданам услуги по физической подготовке и физическому развитию;
- организовывать и (или) проводить официальные физкультурные мероприятия и (или) спортивные мероприятия;
- осуществлять подготовку населения к выполнению нормативов испытаний (тестов) комплекса ГТО.

Вместе с тем законодатель накладывает определенные обязательства на фитнес-центры:

- создавать условия по оказанию гражданам услуг по физической подготовке и физическому развитию, в том числе посредством предоставления помещений, зданий, сооружений, обеспечения спортивным инвентарем и оборудованием;
- привлекать квалифицированных работников, обладающих теоретическими знаниями и практическими навыками в сфере оказания соответствующих услуг, обеспечивать условия для повышения их квалификации;
- безвозмездно предоставлять субъектам официального статистического учета

первичные статистические данные и административные данные, необходимые для формирования официальной статистической информации, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Только жизнь покажет, как теперь будет развиваться фитнес-индустрия, но, скорее всего, сильные фитнес-клубы и сети достаточно быстро адаптируются к новым условиям, а слабые и недобросовестные участники этого рынка покинут эту индустрию, чтобы дать место другим желающим заниматься этой специфической предпринимательской деятельностью в индустрии спорта.

Заключение

В целом, если оценивать сегодня предпринимательскую деятельность в непрофессиональном спорте (фитнес-индустрии и спорте для всех), следует отметить хорошую динамику: многие предпринимательские структуры, предоставляя спортивно-оздоровительные услуги, поддерживают сбалансированное соотношение цены и качества. Данная сфера деятельности, безусловно, таит в себе интересные и привлекательные возможности для новых инвесторов и предпринимателей.

Список литературы

1. Леднев В. А., Братков К. И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1(73).
2. Леднев В. А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4(64).
3. Леднев В. А. Спорт и бизнес: формы успешного взаимодействия // Вестник РМОУ. 2019. № 3(32).
4. Леднев В. А. Спортивные клубы: типология и потенциал развития // Вестник РМОУ. 2019. № 4(33).
5. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. № 6.
6. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П. Реализация компетентностно-ориентированного подхода в процессе формирования образовательных программ по предпринимательству // Педагогика. 2017. № 6.
7. Рубин Ю. Б. Конкуренция: влияние личностного начала лидеров компаний // Современная конкуренция. 2017. № 3.

References

1. Lednev V. A., Bratkov K. I. Entrepreneurship in the sports industry: opportunities, expectations and results. *Modern competition*, 2019, vol. 13, no. 1(73).
2. Lednev V. A. Sport industry: training in entrepreneurship and management. *Modern competition*, 2017, vol. 11, no. 4(64).
3. Lednev V. A. Sport and business: forms of successful interaction. *Rmou Bulletin*, 2019, no. 3(32).
4. Lednev V. A. Sports clubs: typology and development potential. *Rmou Bulletin*, 2019, no. 4(33).
5. Rubin J. B., Lednev, M. V., D. P. Mozjuhin Matrix of competences as a tool of entrepreneurship education at the undergraduate. *Higher education in Russia*, 2017, no. 6.
6. Rubin Yu. b., Mozhzhukhin D. P. Implementation of a competence-oriented approach in the process of forming educational programs on entrepreneurship. *Pedagogy*, 2017, no. 6.
7. Rubin Yu. B. Competition: influence of the personal beginning of company leaders. *Modern competition*, 2017, no. 3.
8. Rubin Yu. B., Mozhzhukhin D. P. Implementation of a competence-oriented approach in the process of forming educational programs on entrepreneurship. *Pedagogy*, 2017, no. 6.
9. Rubin Yu. B. Competition: influence of the personal beginning of company leaders. *Modern competition*, 2017, no. 3.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-106-117

Lednev V. A. , Vice-President of the Moscow financial and industrial University "Synergy", scientific Director of the faculty of Sports management, head of the Sports management Department, doctor of Economics, Professor, VLednev@synergy.ru

Entrepreneurship in sport: it is necessary to develop the club system

Today, Russia is beginning to actively develop entrepreneurship in the sports industry. Sports clubs in various sports are being created all over the country, and the fitness industry has been developing dynamically for many years. The article analyzes the development of the club system in mass sports. Specific efforts of the state to create sports infrastructure for sports are shown. The best practices of club activities in mass sports (running industry, corporate sports, private sports clubs) are given. It shows how dynamically sports and fitness clubs are developing. As a conclusion, we can say that Russian sports clubs have good opportunities to develop business activities in sports.

Keywords: business, sports industry, club system, entrepreneurship, sports infrastructure, sports club, fitness industry

About authors: Lednev V. A., *doctor of Economics, Professor;*

For citation: Lednev V. A. Entrepreneurship in sport: it is necessary to develop the club system. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 106–117 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-118-127

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

Предпринимательское образование в современных национальных экономиках: мнения экспертов JEL: L26, C31

Целью исследования являлась оценка предпринимательского образования в 54 странах, по мнению экспертов из этих стран. Исследование основано Глобальном мониторинге предпринимательства за 2018 г. Были разработаны модели, описывающие показатели эффективности обучения школьников, студентов и взрослых людей, включая профессиональное и высшее. В качестве моделей использованы функции плотности нормального распределения. Результаты исследования позволили определить средние значения и интервалы изменения по большинству стран значений показателей, описывающих мнения экспертов по десятибалльной шкале.

Ключевые слова: предприниматели, обучение предпринимательству, Глобальный мониторинг предпринимательства, страны, высшее образование, среднее образование, профессиональное образование

Введение

Развитие предпринимательства в современных условиях направлено на решение важных социально-экономических проблем, таких как повышение конкурентоспособности, экономический рост [2], снижение безработицы [3], эффективность использования ресурсов, освоение новых рынков, улучшение благосостояния населения [17], в большинстве стран. Одной из наиболее актуальных проблем, решаемых на государственном уровне в современных национальных экономиках, является формирование и реализация эффективной политики в сфере предпринимательского образования.

В последние годы роль предпринимательства в экономике Российской Федерации существенно возросла. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства бизнеса превысило к 2018 г. 5,2 млн, а общая численность всех работающих в этом секторе составила около 20 млн человек. То есть предприниматели

не только создают значительное количество рабочих мест для себя и наемных работников; они насыщают рынки своими товарами, работами и услугами и, соответственно, повышают уровень конкуренции, особенно на региональных рынках. Вместе с тем предпринимательство в России пока не достигло уровня, характерного для экономически развитых стран. Так, доля малого и среднего бизнеса составляет около 20% в валовом объеме продукции и 28% в численности экономически активного населения страны¹. В странах Европейского союза оно обеспечивает производство 58% валовой добавленной стоимости и занятость 67% трудоспособного населения [21], в частности, в Германии эти показатели составляют соответственно 60 и 48% [18]. В стратегии совершенствования

¹ Федеральная служба государственной статистики. Институциональные преобразования в экономике. [Электронный ресурс]. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/ (дата обращения: 10.03.2020).

предпринимательской деятельности в нашей стране до 2030 г.² предусматривается значительное (в полтора раза) увеличение количества работников в этом секторе экономики.

Ускоренное развитие предпринимательского сектора национальных экономик требует понимания населением смысла предпринимательской деятельности, ее места в обществе, подготовки квалифицированных кадров, способных создавать собственный бизнес в современных условиях. Именно поэтому в последние десятилетия правительства многих стран уделяют все больше внимания предпринимательству, в том числе организации предпринимательского образования. Последнее включает в себя два элемента: непосредственное обучение людей созданию своего бизнеса и решение более широкой образовательной задачи, а именно развитие определенных личностных качеств, которые не направлены непосредственно на создание новых предприятий [7].

Начало предпринимательского образования, по мнению К. Вебстера и В. Гартнера [Vesper, Gartner, 1997], датируется 1945 г. В это время Гарвардская школа бизнеса ввела курс предпринимательства с целью подготовки студентов, которые возвращались после Второй мировой войны. В это время экономика трансформировалась в связи с резким сокращением производства вооружений. В последующие годы проблема предпринимательского образования перестала быть актуальной, поскольку основное развитие в США получили крупные корпорации. Только к концу 1960-х гг. начался ускоренный рост малого и среднего предпринимательства. Поэтому

с 1970 г. началась новая стадия предпринимательского образования, когда в 16 университетах США появились курсы по изучению предпринимательской деятельности. К 1995 г. количество университетов и колледжей, предлагавших курсы предпринимательства, выросло более чем до 400. Интересно отметить, что в 50 университетах студентам предлагались четыре и более специализации предпринимательского образования. В последующие годы наблюдался экспоненциальный рост предпринимательского образования в высших учебных заведениях США. Так, по данным Д. Катца [10], в 2001 г. соответствующие учебные программы имелись уже в 1200 бизнес-школах.

Предпринимательское образование во все более глобализирующемся, неопределенном и сложном мире, в котором мы живем, обусловлено требованиями ко всем людям осваивать возможности перехода от наемной работы к созданию собственного бизнеса [5]. Такой переход может быть обусловлен наличием у человека соответствующего желания либо необходимостью вследствие сложившихся жизненных обстоятельств.

Целью нашего исследования являлась оценка эффективности основных направлений предпринимательского образования в различных странах, по мнению экспертов из этих стран. При этом были решены задачи оценки показателей, характеризующих сложившиеся уровни школьного и послешкольного образования, выявления стран с высокими и низкими значениями этих показателей, а также средних значений анализируемых показателей и интервалов их изменений, характерных для большинства рассматриваемых стран.

Обзор литературы

Теоретические и прикладные аспекты предпринимательского образования нашли определенное отражение в научных публи-

² Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства от 02.06.2016 № 1083-р. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/f3fa9da4fab9fba49fc9e0d938761ccffdd288bd/ (дата обращения: 10.03.2020).

кациях за рубежом. Так, в ряде работ были приведены определения предпринимательского образования. Наиболее точно, на наш взгляд, описывается это понятие в следующих работах.

В 1999 г. Д. Макинтайр и М. Рош [14] предложили определение этого вида образования как процесса передачи людям навыков, знаний и компетенций, необходимых для выявления новых деловых возможностей и достижения высокого уровня уверенности в себе, чтобы извлечь выгоду из таких возможностей. Второе определение предпринимательского образования как процесса формирования у обучаемых знаний, компетенций и опыта, позволяющих инициировать создание предпринимательских ценностей и участвовать в нем, было предложено датским Фондом предпринимательства [15]. При этом создаваемые ценности могут быть финансовыми, культурными или социальными.

Исследователи А. Гибб и А. Прайс в своей монографии [5] выделили восемь наиболее важных элементов предпринимательского образования:

- предпринимательские модели поведения, навыки и установки;
- сопереживание, понимание и восприятие жизненного мира предпринимателей;
- ключевые предпринимательские ценности;
- мотивация к предпринимательской карьере;
- понимание процессов (этапов) создания нового бизнеса и связанных с ним задач;
- общие предпринимательские компетенции;
- ключевые представления о запуске новых предприятий;
- понимание природы отношений с объектами внешней среды и развития взаимодействия с ними.

В современном постоянно меняющемся мире люди нуждаются в предпринимательских навыках и способностях, чтобы про-

цветать [8]. В этих статьях подчеркивается также, что гибкий рынок нуждается в предпринимателях с высоким уровнем соответствующих знаний и компетенций.

Большое внимание предпринимательскому образованию в последние годы уделяется в странах Европейского союза. Так, в 2016 г. Европейская комиссия подготовила доклад по предпринимательским компетенциям [1]. В нем рассмотрены 15 компетенций, объединенных в три группы, а также восьмиуровневая модель развития компетенций, предусматривающая 442 результата обучения.

Правительства развивающихся стран также прилагают усилия и вкладывают ресурсы в подготовку предпринимателей. Например, в Саудовской Аравии большое внимание уделяется программе развития предпринимательских талантов и навыков [16].

Непрерывное образование является ключевым фактором повышения уровня знаний и компетенций предпринимателей [9]. В странах Северной Европы большое внимание уделяется обучению предпринимательским компетенциям в школах [11]. В основе предпринимательского послешкольного образования лежит освоение предпринимательских знаний и компетенций [13].

Представляет интерес анализ количества научных публикаций по проблемам предпринимательского образования в России. Нами изучены соответствующие данные о публикациях, размещенных в наиболее полной национальной библиографической базе данных научного цитирования (РИНЦ). Как известно, развитие предпринимательства в нашей стране началось с 1991 г. Однако до 1996 г. публикаций по проблеме предпринимательского образования в России не отмечалось. Эпизодические публикации по этой тематике стали появляться в базе РИНЦ начиная с 1996 г. При этом за период с 1996 по 2005 г. их общее количество

составило всего шесть. В 2006–2010 гг. публиковалось от двух до пяти работ ежегодно. В 2011 и последующих годах число публикаций превысило 10, а к 2016 г. достигло 34. Распределение количества публикаций по шести основным темам предпринимательского образования, включенных в РИНЦ за 2016–2019 гг., приведено в таблице 1.

Таблица 1. Научные публикации по предпринимательскому образованию, включенные в РИНЦ

Table 1. Scientific publications on business education included in the RSCI

Тематика публикаций	2016	2017	2018	2019
Общее среднее образование	4	6	4	4
Среднее профессиональное образование	5	9	6	4
Дополнительное образование	4	2	4	2
Высшее образование	17	17	33	31
Непрерывное образование	4	1	7	3
Общее количество публикаций	34	35	54	44

Анализ информации, приведенной в национальной библиографической базе данных научного цитирования (РИНЦ), показал, что за период с 2016 по 2019 г. проблемам предпринимательского образования в России было посвящено 167 научных публикаций. Из них в 98 (59%) рассматривались различные аспекты подготовки предпринимателей в высших учебных заведениях. При этом основное внимание в них уделялось образовательным программам и курсам, а также знаниям и компетенциям с учетом различных видов экономической деятельности, ха-

рактерных для современных предпринимательских структур. В 24 статьях (14%) дан анализ среднего профессионального предпринимательского образования. Вопросам обучения школьников основам предпринимательской деятельности в системе общего среднего образования посвящено 18 публикаций (11%). Приведенные в таблице 1 данные свидетельствуют о росте количества научных публикаций по проблемам предпринимательского образования в 2018–2019 гг. по сравнению с 2016–2017 гг. на 24%. Наиболее интересные статьи по данной теме принадлежат Ю. Б. Рубину [например, 22; 23].

В целом обзор выполненных ранее исследований показал, что основными направлениями предпринимательского образования в современных странах являются обучение школьников и профессиональная подготовка к предпринимательской деятельности студентов и взрослых людей.

Методический подход и исходные данные

Уровень развития и эффективность предпринимательского образования в современных национальных экономиках оценивались в нашем исследовании исходя из изучения мнений экспертов по этой проблеме. Эти мнения приведены в отчете по проекту Глобального мониторинга предпринимательства [6]. По каждой стране в процессе мониторинга выявлялись мнения не менее 36 высококвалифицированных экспертов. Они оценивали уровень развития и эффективность школьного и послешкольного образования по десятибалльной шкале. При этом значение, равное 1, соответствовало очень низкому уровню эффективности, а значение, равное 10, — очень высокому. Усредненные показатели по экспертам, проживающим в каждой из стран, представлены в таблице 11 указанного выше отчета по проекту Глобального мониторинга предпринимательства.

В этом отчете представлены данные экспертов по 54 странам: 21 европейской, 14 азиатским, 11 латиноамериканским, 6 африканским и 2 североамериканским. Они распределены по уровню доходов населения следующим образом: в 32 странах высокие доходы, в 14 — средние, в 8 — низкие.

Как уже отмечалось, в процессе нашего исследования рассматривались показатели, характеризующие мнения экспертов об эффективности следующих двух направлений предпринимательского образования:

1. Предпринимательское обучение школьников. Рассматривалась экспертная оценка того, в какой степени ознакомление с конкретными вопросами предпринимательства включены в школьные программы, прививают ли школы ученикам предпринимательские ценности. Сюда же относится дополнительное обучение школьников основам предпринимательства.

2. Послешкольное предпринимательское образование. Оно связано с профессиональной подготовкой предпринимателей в университетах, колледжах, бизнес-школах и учебных центрах. В его состав входят также образовательные курсы по переподготовке и повышению квалификации взрослых людей, занятых в субъектах малого и среднего бизнеса, и обучение специальным знаниям и компетенциям наемных работников, стремящихся создать собственный бизнес. При этом экспертами оценивалась эффективность сложившихся систем послешкольного предпринимательского образования.

В процессе нашего исследования тестировались три гипотезы:

1) в настоящее время сложились существенные различия в значениях показателей, характеризующих эффективность реализации каждого указанного выше направления предпринимательского образования, по рассматриваемым странам;

2) значения каждого из рассматриваемых показателей не зависят от уровня экономического развития стран;

3) значения показателей не связаны с территориальным расположением стран.

Проверка этих гипотез основывалась на моделировании эмпирических данных с использованием функций плотности нормального распределения. Разработка указанных функций, как показывает выполненное ранее работы автора, позволяет получить несмещенные характеристики распределения изучаемых показателей. Методология использования функций плотности нормального распределения для оценки распределения показателей по странам приведена в статье [20]. Полученные функции позволяют установить средние по рассматриваемым странам значения каждого из двух рассматриваемых показателей, интервалы их изменения, характерные для большинства стран, а также перечни стран, в которых указанные показатели имеют значения более высокие, чем верхняя, и меньшие, чем нижняя граница интервалов. Границы интервалов изменения значений показателей по большинству (около 68%) стран определялись исходя из средних значений показателей и соответствующих стандартных (средних квадратических) отклонений. Нижняя граница интервала равна разности между средним значением и стандартным отклонением, а верхняя граница — их сумме. При разработке функций плотности нормального распределения нами использовались эмпирические данные, приведенные в указанной ранее таблице 11 отчета по проекту Глобального мониторинга предпринимательства.

Результаты экономико-математического моделирования

Как было указано выше, оценка (по десятибалльной шкале) распределения показателей, характеризующих мнения экспертов, основывалась на разработке соответствующих моделей, которые аппроксимируют исходные эмпирические данные. Разработанные экономико-математические модели,

описывающие закономерности регионального распределения показателей по указанным выше двум направлениям предпринимательского образования, имеют вид:

- по предпринимательскому обучению школьников

$$y_5(x_5) = \frac{57,38}{1,1 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_5 - 3,4)^2}{2 \times 1,1 \times 1,1}}; \quad (1)$$

- по послешкольному предпринимательскому образованию

$$y_6(x_6) = \frac{40,51}{0,93 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x_6 - 5,30)^2}{2 \times 0,93 \times 0,93}}. \quad (2)$$

Эконометрический анализ по тестам Колмогорова — Смирнова, Пирсона, Шапиро — Вилка показал высокое качество функций 1 и 2. В частности, расчеты показали, что вычисленные величины статистик по тесту Колмогорова — Смирнова составляют соответственно 0,066 до 0,040. Эти значения меньше, чем табличная величина, составляющая 0,152 (при уровне значимости 0,05). Расчетные значения по тесту Пирсона составляют по функции (1) — 3,11 и по функции (2) — 2,28, что существенно меньше табличной величины (9,49). Вычисленные величины статистик по тесту Шапиро — Вилка превышают табличное значение 0,93 (при уровне значимости 0,01).

Обсуждение полученных результатов

С использованием функций плотности нормального распределения (1) и (2) были получены оценки, показывающие значения показателей, характеризующих мнения экспертов по эффективности реализации каждого из двух направлений предпринимательского образования в различных странах (табл. 2). Средние значения приведены в столбце 2, а в столбце 3 этой таблицы приведены интервалы изменения

значений показателей по большинству (68%) стран.

Таблица 2. Значения показателей, характеризующих мнения экспертов (по десятибалльной шкале)

Table 1. Values of indicators that characterize expert opinions (on a ten-point scale)

Направления предпринимательского образования	Среднее значение	Значения, характерные для большинства стран
Предпринимательское обучение в школах	3,44	2,33–4,55
Послешкольное предпринимательское образование	5,30	4,37–6,23

Как показывают данные, приведенные в таблице 2, более высокий уровень эффективности, по мнению опрошенных экспертов, отмечался в 2018 г. в предпринимательском образовании взрослых людей. Существенно меньшая эффективность, по мнению экспертов, характерна для предпринимательского обучения школьников.

Среднее по рассматриваемым странам значение показателя, характеризующего эффективность предпринимательского обучения школьников, составляло 3,44. Максимальные значения показателя (от 4,55 до 6,76) имели место в 2018 г. в странах Латинской Америки (Аргентина), Азии (ОАЭ, Индонезия, Иран, Катар), Северной Америке (США, Канада) и Европе (Латвия, Нидерланды). В них были высокие (США, Канада, Латвия, Нидерланды, ОАЭ, Катар, Аргентина), средние (Иран) и низкие (Индонезия) доходы населения. Значения показателя меньше нижней границы интервала (от 2,11 до 1,94) отмечались только в четырех странах: Саудовской Аравии (Азия), Мозамбике, Марокко (Африка) и Панаме (Латинская Америка). В них были высокие (Панама, Саудовская Аравия) и низкие (Мозамбик, Марокко) доходы населения.

Среднее по 54 странам значение показателя, характеризующего эффективность предпринимательского образования взрослых людей, составляло 5,30. Значения этого показателя выше верхней границы интервала (от 6,24 до 7,30) отмечались в странах Азии (Индия, Иран, Катар), Латинской Америки (Уругвай, Мексика), Европы (Германия, Люксембург, Хорватия, Нидерланды). Значения показателя меньше нижней границы интервала (от 4,37 до 2,25) имели место в странах Европы (Франция, Ирландия, Словакия, Кипр), Азии (Саудовской Аравии) и Африки (Мозамбик, Судан, Ангола). В них имели место высокие (Франция, Ирландия, Словакия, Кипр, Саудовская Аравия) и низкие (Мозамбик, Судан, Ангола) доходы населения.

Приведенные в столбце 3 таблицы 2 данные показали наличие существенных различий в значениях показателей по странам. Таким образом, можно сделать вывод, что выдвинутая ранее гипотеза 1 нашла свое подтверждение. Приведенный выше анализ перечней стран, для которых характерны высокие и низкие значения по каждому из показателей, показал отсутствие связей между этими значениями и уровнем экономического развития стран, а также их территориальным расположением. Таким образом, гипотезы 2 и 3 также получили свое подтверждение.

Определенный интерес представляет сравнительный анализ значений показателей, характеризующих эффективность реализации школьного и послешкольного предпринимательского образования в России, и средних значений этих показателей по зарубежным странам. Он показал, что экспертные оценки российского школьного (3,21) и послешкольного образования (5,30) незначительно отличаются от мнений экспертов касательно зарубежных стран. Таким образом, можно сделать вывод о том, что уровень развития российского и зарубежного предпринимательского образования совпадает.

Выводы

Проведенное исследование достигло поставленной цели. Результаты его характеризуются существенной новизной и оригинальностью:

- определены средние значения показателей и интервалы их изменения по большинству стран, описывающие по десятибалльной шкале мнения экспертов об эффективности реализации школьного и послешкольного образования;
- выявлены страны с высокими и низкими значениями каждого из показателей;
- показано, что среднее по странам значение показателя, характеризующего послешкольное предпринимательское образование, выше, чем среднее значение показателя, описывающего предпринимательское обучение школьников;
- доказано, что значения обоих рассматриваемых показателей существенно дифференцированы по 54 странам;
- подтверждено отсутствие связей значений каждого рассмотренного показателя с такими факторами, как уровень доходов населения в конкретных странах и их территориальное расположение.

Практическая значимость проведенных исследований может быть реализована в работе федеральных, региональных и муниципальных органов власти, связанных с образовательной деятельностью. Полученные новые знания могут быть использованы в научных исследованиях, в учебном процессе при подготовке бакалавров и магистров, а также подготовке специалистов по проблемам малого предпринимательства.

Предложенный в статье методический подход и инструменты оценки эффективности предпринимательского образования на основе функций плотности нормального распределения могут быть использованы в мониторинге уровня этого образования, а также обосновании программ развития предпринимательского образования на федеральном и региональном уровнях. Методология и инструментарий, которые были

использованы в исследовательском процессе, могут быть применены в аналогичных исследованиях по регионам России, а также в странах со значительным количеством территориальных (административных) единиц.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов для обоснования ресурсов, необходимых для повышения эффективности предпринимательского образования. Проведенное исследование обеспечивает правительство, органы регионального управления и другие административные структуры информацией о возможных путях развития предпринимательского образования. Правительство и региональные органы власти могут применять результаты исследования при разработке и реализации государственной политики развития предпринимательского образования.

Полученные новые знания могут применяться в образовательной деятельности высших, средних профессиональных учебных заведений, а также школ и организаций дополнительного образования.

Дальнейшие исследования могут быть связаны с изучением эффективности реализации рассматриваемых направлений предпринимательского образования по данным проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства» в последующие годы.

Список литературы

1. *Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande G.* EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union, EUR 27939 EN, 2016. — 37 p.
2. *De Carolis D.M., Saporito P.* Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 1. P. 41–56.
3. *Decker R., Haltiwanger J., Jarmin R., Miranda J.* The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism // *Journal of Economic Perspectives*. 2014. Vol. 28. Issue 3. P. 3–24.
4. *Gibb A.* In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge // *International Journal of Management Reviews*. 2002. № 4. P. 233–269.
5. *Gibb A., Price A.* A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship. London, UK: International Entrepreneurship Educators Programme. 2014. — 215 p.
6. *Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019.* Global Entrepreneurship Research Association (GERA). 2019. — 151 p.
7. *Helping to create an entrepreneurial culture: A guide on good practices in promoting entrepreneurial attitudes and skills through education.* Brussels: European Commission Directorate-General for Enterprise, 2004. — 50 p.
8. *Jones B., Iredale N.* Enterprise education as pedagogy // *Education+ Training*. 2010. № 52. P. 7–19.
9. *Kaseorg M., Raudsaar M., Uba L.* Entrepreneurship education in lifelong learning // Conference: 3rd International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI) Madrid. 2010. Volume: Proceedings CD. P. 6739-6747.
10. *Katz J.A.* Fully Mature but Not Fully Legitimate: A Different Perspective on the State of Entrepreneurship Education // *Journal of Small Business Management*. 2008. № 46. P. 550–566.
11. *Korhonen M., Komulainen K., Raty H., Mattanen J.* Do 'good students' make better entrepreneurs than 'bad learners'? Ninth-grade pupils' perceptions of entrepreneurial abilities within the school's discursive practices // *European Educational Research Journal*. 2015. Vol. 15. Issue 2. P. 1–18.
12. *Kuratko D.F.* The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005. № 29. P. 577–597.
13. *Linton G., Klinton M.* University entrepreneurship education: a design thinking approach to learning // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2019. Vol. 8. Issue 3. P. 1–11.
14. *McIntyre J., Roche M.* University education for entrepreneurs in the United States: A critical and retrospective analysis of trends in the 1990s. Atlanta: Georgia Institute of Technology, 1999. — 65 p.
15. *Moberg K., Stenberg E., Vestergaard L.* Impact of entrepreneurship education in Denmark - 2011. Odense, Denmark: The Danish Foundation for Entrepreneurship — Young Enterprise, 2012. — 92 p.
16. *Salem M.I.* The Role Of Business Incubators In The Economic Development Of Saudi Arabia // *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 2014. Vol. 13. Issue 4. P. 853–860.
17. *Simon-Moya V., Revuelto-Taboada L., Ribeiro-Soriano D.* Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? // *Entrepreneurship and Regional Development*. 2016. Vol. 28. Issue 1–2. P. 157–176.
18. *Sollner R.* The economic importance of small and medium-sized enterprises in Germany // *Wirtschaft und Statistik*. 2014. Issue: January. P. 40–51.
19. *Vesper K., Gartner W.* Measuring Progress in Entrepreneurship Education // *Journal of Business Venturing*. 1997. № 12(5). P. 403–421.
20. *Пиньковецкая Ю.С.* Моделирование показателей деятельности малого и среднего предпринимательства в регионах с использованием функции плотности нормального распределения // *Проблемы развития территории*. 2015. № 6(80). С. 93–107.
21. *Развитие малого и среднего предпринимательства. За рубежом: опыт. М.: МСП Банк. Декабрь, 2015. — 23 с.*

22. Рубин Ю.Б. Конкуренция. Обучение предпринимательству. Система бизнеса. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018. — 872 с.
23. Рубин Ю.Б. Высшее предпринимательское образование в России: диагностика проблемы // Высшее образование в России. 2015. № 11. С. 5–17.

References

1. Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande G. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union, EUR 27939 EN, 2016. — 37 p.
2. De Carolis D.M., Saparito P. Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006, vol. 1, pp. 41–56.
3. Decker R., Haltiwanger J., Jarmin R., Miranda J. The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 2014, vol. 28, issue 3, pp. 3–24.
4. Gibb A. In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 2002, no. 4, pp. 233–269.
5. Gibb A., Price A. *A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship*. London, UK: International Entrepreneurship Educators Programme, 2014. — 215 p.
6. *Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2019. — 151 p.
7. Helping to create an entrepreneurial culture: A guide on good practices in promoting entrepreneurial attitudes and skills through education. Brussels. European Commission Directorate-General for Enterprise, 2004. — 50 p.
8. Jones B., Iredale N. Enterprise education as pedagogy. *Education+ Training*, 2010, no. 52, pp. 7–19.
9. Kaseorg M., Raudsaar M., Uba L. Entrepreneurship education in lifelong learning. Conference: 3rd International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI). Madrid. 2010. Volume: Proceedings CD. P. 6739-6747.
10. Katz J.A. Fully Mature but Not Fully Legitimate: A Different Perspective on the State of Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, 2008, no. 46, pp. 550-566.
11. Korhonen M., Komulainen K., Raty H., Mattanen J. Do 'good students' make better entrepreneurs than 'bad learners'? Ninth-grade pupils' perceptions of entrepreneurial abilities within the school's discursive practices. *European Educational Research Journal*, 2015, vol. 15, issue 2, pp. 1–18.
12. Kuratko D.F. The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, no. 29, pp. 577–597.
13. Linton G., Klinton M. University entrepreneurship education: a design thinking approach to learning. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2019, vol. 8, issue 3, pp. 1–11.
14. McIntyre J., Roche M. University education for entrepreneurs in the United States: A critical and retrospective analysis of trends in the 1990s. Georgia Institute of Technology, Atlanta, 1999. — 65 p.
15. Moberg K., Stenberg E., Vestergaard L. Impact of entrepreneurship education in Denmark — 2011. Odense, Denmark: The Danish Foundation for Entrepreneurship — Young Enterprise, 2012. — 92 p.
16. Salem M.I. The Role Of Business Incubators In The Economic Development Of Saudi Arabia. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 2014, vol. 13, issue 4, pp. 853–860.
17. Simon-Moya V., Revuelto-Taboada L., Ribeiro-Soriano D. Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 2016, vol. 28, issue 1–2, pp. 157–176.
18. Sollner R. The economic importance of small and medium-sized enterprises in Germany. *Wirtschaft und Statistik*, 2014, issue: january, pp. 40–51.
19. Vesper K., Gartner W. Measuring Progress in Entrepreneurship Education. *Journal of Business Venturing*, 1997, no. 12(5), pp. 403–421.
20. Pinkovetskaia I.S. Modelirovanie pokazatelej dejatel'nosti malogo i srednego predprinimatel'stva v regionah s ispol'zovaniem funkcii plotnosti normal'nogo raspredelenija [Modeling of performance indicators of small and medium-sized businesses in regions using the normal distribution density function]. *Problemy razvitija territorii*, 2015, no. 6 (80), pp. 93–107.
21. Razvitie malogo i srednego predprinimatel'stva. Zarubezhnyj opyt [Development of small and medium-sized businesses. Foreign experience]. Moscow, MSP Bank, 2015. — 23 p.
22. Rubin Yu. B. Konkurencija. Obuchenie predprinimatel'stvu. Sistema biznesa [Competition. Entrepreneurship education. The system of the business]. Moscow, Moscow financial and industrial University "Synergy", 2018. — 872 p.
23. Rubin Yu. B. Vysshee predprinimatel'skoe obrazovanie v Rossii: diagnostika problemy [Higher business education in Russia: diagnostics of the problem]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2015, no. 11, pp. 5–17.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-118-127

Pinkovetskaia I. S., PhD in Econ. Sci., Associate Professor, Economic analysis and state management department Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia, judy54@yandex.ru

Entrepreneurial education in modern national economies: expert opinions

The purpose of the study was to assess the effectiveness of implementing the main directions of entrepreneurial education in 54 countries, according to experts from these countries. The study is based on information provided in the report on the Global entrepreneurship monitoring project for 2018. In the course of the research, models were developed that describe the performance indicators of two areas: teaching entrepreneurship to schoolchildren and entrepreneurial education of adults, including professional and higher education. The density functions of the normal distribution are used as models. The results of the study allowed us to determine average values and ranges of variation for most countries the values of the indicators on a scale of ten experts opinions about the effectiveness realized in modern economies, directions of entrepreneurship education. Countries with high and low values of each indicator were identified. It is shown that higher efficiency ratings are noted for the entrepreneurial education of adults. Experts were more pessimistic about the achievements in the field of entrepreneurial training of schoolchildren. A comparative analysis of the values of these indicators for Russia and foreign countries is given. It is proved that the values of each of the considered indicators are significantly differentiated across 54 countries. The absence of links between the values of each of the considered indicators and such factors as the level of income of the population in specific countries and their geographical location is confirmed.

Keywords: entrepreneurs, entrepreneurship training, Global entrepreneurship monitoring, countries, higher education, secondary education, professional education

About authors: Pinkovetskaia I. S., PhD in Econ. Sci., Associate Professor

For citation: Pinkovetskaia I. Entrepreneurial education in modern national economies: expert opinions. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 118–127 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-128-139

Шохирева Е. Г., аспирант Государственной академии путей сообщения, г. Омск, cupricek@rambler.ru

Поколение Z и как удовлетворить его потребности в сфере дошкольного и дополнительного образования

JEL: L84, M31, O30, УДК 339.1

В данной статье автор затрагивает такое социальное понятие, как поколение Z. Такое подразделение используется социологами в контексте эволюции последующих поколений. В зависимости от портрета покупателя должна выстраиваться долгосрочная политика функционирования предприятия. В рамках данной статьи предметом изучения становится товарная политика дошкольных образовательных учреждений и учреждений дополнительных услуг. Формирование товарной политики должно происходить на основании определенных правил, эффективно выстроенного алгоритма. Автор предлагает спроецировать принципы категорийного управления через призму опыта в торговой сфере на сферу дошкольного образования.

Ключевые слова: сфера дошкольного образования, поколение Z, дерево принятия потребительского решения, заказчик услуги, потребитель услуги, образовательная услуга, мотивация, категория, категория потребителей, сегментирование потенциального потребителя

Введение

Развитие человеческого капитала является приоритетным направлением долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации. Дошкольное образование как первая ступень системы образования является одним из этапов формирования человеческого капитала.

В коммерции выделяют четыре поколения, составляющих аудиторию покупателей. Поколение Yросло совместно с бурным становлением информационных технологий, интернета, поисковых систем, мобильной связи и обмена мгновенными сообщениями. Поколение Zуже родилось в цифровом мире. С детства их окружал интернет, смартфоны, мультики по требованию, игровые устройства и социальные сети [3]. Особенности каждого поколения отражаются на их стиле совершения покупок и, собственно,

на алгоритме принятия решения о покупке. Маркетологам необходимо обладать достаточной маркетинговой информацией, чтобы определить, каким именно образом позиционировать свои товары или услуги на потребительском рынке. В таблице 1 отражены характеристики каждого поколения.

В рамках данной статьи принимается аксиома, что процесс формирования ассортимента образовательных услуг дошкольного образовательного учреждения должен быть рассмотрен как механизм управления инновационными процессами с учетом запросов потребителей образовательных услуг и собственных реальных возможностей субъектов управления.

Как видно из таблицы 1, под воздействием множества факторов происходит изменение портрета обывателя, меняются его ценности и моральные устои, мотивация и мировоззрение. Иные социальные условия,

Таблица 1. Характеристики поколений современного общества

Table 1. Characteristics of generations of modern society

Поколение	Период (гг.)	Главные качества	Жизненные приоритеты (цели)	Приоритеты при совершении покупок
X	1965–1983	Свобода, независимость, индивидуальность	Престиж, здоровье, карьера	Мышление нехватки, ограниченности ресурсов, обращают внимание на акции и скидки
Y (миллениалы)	1984–1993	Общение, уверенность, оптимизм, умение создавать с нуля	Комфортабельность, удобство, быстрота, ориентация на гениев, совершивших прорыв	Соотношение цены и качества
Z	1994 — наст. время	Быстрая смена деятельности, созидание, вовлеченность, вдохновение, открытость и влияние	Технологичность, прагматизм, экономичность, практичность	Познают мир со смартфоном в руках, обязательно анализируют мнения близких или других покупателей

психологические аспекты восприятия реальности, политические и экономические факторы заставляли наших предков желать и думать иначе.

Поколение Z

Поколение Z. Какие эти личности? Что они хотят привнести в наш устоявшийся мир двойственности через свои побуждения? Что ими движет сегодня и чем они будут движимы завтра? Какая мотивация у детей, к чему они стремятся, как хотят себя осознавать в будущем, что им поможет достигнуть имеющихся в нынешнем обществе призваний и профессий? Ответы на эти и прочие вопросы необходимо задавать при анализе портрета потенциального покупателя в сфере дошкольной и дополнительной услуги. На рисунке 1 представлены составляющие элементы портрета поколения Z.

Взаимодействуя с представителями поколения Z, ранние поколения сталкиваются с мировосприятием, противоречащим их устоявшемуся мировосприятию, что порождает конфликтные ситуации и непонимание в семье. Каждый родитель считает, что знает своего ребенка и его потребности лучше, чем он сам. Каждый родитель считает себя

в праве делать выбор за своего ребенка, так как считает, что его действия могут принести только благо. Такая установка приводит к тому, что родитель принимает неправильные решения, трактуя поведение ребенка искаженно. Неправильно выстроенная коммуникация с изначально неверно заданными полюсами приводит к низкой эффективности трудозатрат.

Мир развивается бурными темпами, каждый день ломаются привычные стереотипы, в том числе и в сфере дошкольного образования. Рассматривая дошкольное образование как отрасль, можно констатировать, что применение маркетинга целесообразно в первую очередь в частных образовательных организациях. В настоящее время система дошкольного образования характеризуется не только вариативностью основных образовательных программ, видовым разнообразием дошкольных учреждений, но и новыми альтернативными формами оказания образовательных услуг. А это, в свою очередь, обозначило перед руководителями дошкольных организаций задачу поиска резервов эффективности и повышения качества образовательного процесса, совершенствования организационно-экономических механизмов функционирования,



Рис. 1. Портрет представителя поколения Z

Fig. 1. Portrait of a representative of generation Z

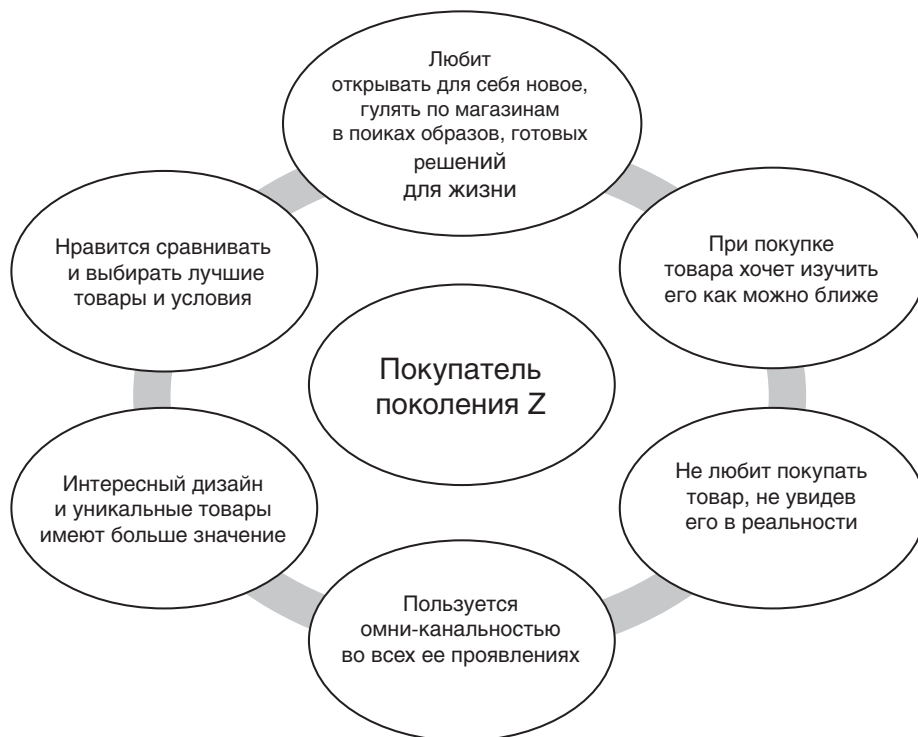


Рис. 2. Совокупный образ покупателя поколения Z

Fig. 2. Generation Z aggregate customer image

внедрения маркетингового подхода в своей деятельности.

Потребитель поколения Z

Среди факторов, влияющих на формирование потребительских предпочтений поколения Z, выделяются, в первую очередь, взаимодействие со смартфонами, просмотр сериалов, онлайн-видео, подкастов через контент в сети, общение в социальных сетях. На рисунке 2 представлен совокупный образ покупателя поколения Z. Под воздействием внедрения в обычную жизнь виртуальной реальности людям стало важно находиться внутри некоего игрового потока и сохранять оптимальный баланс между сложностью задач и умениями самого человека. Подобный образ мышления поколение Z распространяет и на другие сферы жизни — работу, учебу [4].

Современное общество трансформируется каждый день, меняя приоритетность качеств, необходимых для высокого профессионального роста. Молодые люди перестали разделять культуру на высокую и массовую, для них она смешалась в «культуру момента», когда любой тренд становится культурой без оценочных суждений. В XXI в. наиболее значимыми качествами, необходимыми для профессионального роста, стали коммуникабельность, гибкость мышления, адаптивность поведения. Именно они, а не дипломы о полученной специальности, будут оцениваться и учитываться при найме на работу.

Поколение Z — это мамочки, которые имеют детей в возрасте от 0 до 10 лет и по разным причинам обращающиеся в ДОУ или ДОП. Автор выделяет следующие маркетинговые инструменты, которые можно использовать для данного поколения покупателей (рис. 3).

Рынок дошкольных услуг входит в категорию рынков, клиенты которых подразделяются на покупателей и пользователей. Непосредственные пользователи в области до-

школьного обеспечения — это дети в возрасте до 7 лет. Другим субъектом спроса (покупателем) выступают родители (законные представители). Существующая образовательная система не готова к работе с потребителями образовательных услуг как с клиентами, ориентация не на клиентов, а на вышестоящие органы. Потребитель образовательной услуги (ребенок) считает, что вся деятельность образовательного учреждения направлена на формирование системы нравственных и культурных ценностей дошкольников, управление их потребности в саморазвитии, развитие различных личностных качеств, а у родителя в свою очередь появляется возможность в удовлетворении своих потребностей.

Дошкольные образовательные учреждения и учреждения дополнительного образования предоставляют определенный перечень услуг, пытаясь на высококонкурентном рынке формировать такие наборы услуг, которые бы позволяли эти конкурентные преимущества усиливать. С точки зрения маркетинга для усиления этих конкурентных преимуществ необходимо понимать, как потребитель выбирает конкретное учреждение и конкретную услугу. Спросом пользуются именно услуги комплексного характера, связанные с формированием каких-то культурно-нравственных ценностей. В таблице 2 представлены основные виды услуг, оказываемых в ДОУ.

Выявленное в ходе исследования несоответствие интересов, запросов потребителей с методами формирования ассортимента предполагаемой дошкольной организации позволило сделать вывод о необходимости изменений в системе образовательного маркетинга, связанного непосредственно с методами определения ассортимента. На рисунке 2 представлены ожидания родителей, обращающихся в ДОУ [5].

Несовершенство нормативно-правовой базы, неразвитость рынка образовательных услуг, проблема управления качеством дошкольного образования — факто-



Рис. 3. Инструменты для взаимодействия с покупателями поколения Z

Fig. 3. Generation Z customer engagement tools

Таблица 2. Виды услуг в детском образовательном учреждении

Table 2. Types of services in a children's educational institution

Основные услуги	Охрана жизни и укрепление здоровья детей; обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития детей; обеспечение права ребенка на полноценное дошкольное образование; здоровьесбережение детей; познавательно-речевое развитие с ранней коррекцией речи
Общеукрепляющие	Физкультурные занятия в зале и на воздухе, закаливание, спортивные игры, праздники и развлечения, полноценное питание, витаминизация пищи
Развивающие	Обучение на занятиях, в совместной с педагогами и индивидуальной деятельности, подготовка к обучению в школе, кружковые занятия, знакомство с произведениями живописи, музыки, художественной литературы, ранняя коррекция речи детей
Дополнительные образовательные программы	Научно-техническая, спортивно-техническая, физкультурно-спортивная, художественная, туристско-краеведческая, эколого-биологическая, военно-патриотическая, социально-педагогическая, социально-экономическая, естественно-научная и др.
Дополнительные услуги	Художественно-эстетическое развитие (кружки и студии по изобразительной, театрализованной деятельности, обучение танцам, игре на музыкальных инструментах); физическое воспитание и развитие (плавание, гимнастика, спортивные танцы, фигурное катание); интеллектуальное развитие (шахматы, разнообразные развивающие игры, занимательная математика, физика для малышей, экономика, иностранный язык, информатика); раннее развитие (сенсорное, развитие логики, речи и др.); экологическое образование; экскурсионные и культурно-массовые мероприятия

ры, не дающие частным образовательным организациям расширить долю рынка образовательных услуг и начать наиболее полно удовлетворять имеющиеся нужды населения.

Таким образом, автор в данной работе подчеркивает важность работы с покупателями и потенциальными потребителями как с отдельными категориями, выделяя именно тот факт, что потребитель является изменяющимся фактором, влияющим на эффективность функционирования всего предприятия.

Покупатели и потребители образовательного продукта

ДОУ при построении модели функционирования не берут во внимание исследования запросов родителей — основных заказчиков образовательных услуг. Образовательные услуги в силу своих особенностей должны представляться покупателю с

наиболее значимыми параметрами и самым наглядным образом. Для этого ДОУ предоставляют учебные планы и программы, информацию о методах, формах оказания услуг, а также всевозможные сертификаты, лицензии, дипломы.

Родители, обращаясь в ДОУ, рассчитывают, что качество его услуг удовлетворит их ожиданиям:

- на высокий уровень образовательного процесса;
- привитие ребенку духовных ценностей;
- преобразование личности ребенка в лучшую сторону.

Под качеством здесь понимается не только достижение максимального эффекта какого-то рода деятельности, но также воспитание качеств характера, выявление талантов, индивидуальный подход к личности каждого ребенка. То есть родители, например, приводя ребенка в танцевальный кружок, хотят, чтобы ребенок не только выучил какие-то движения,



Рис. 4. Ожидания родителей от образовательной услуги

Fig. 4. Expectations of parents from educational services



Рис. 5. Конкурентные преимущества ДОУ

Fig. 5. Competitive advantages of preschool educational institution

но также научился дисциплинированности, работе в команде, развил чувства ритма и слуха, силу воли и пр.

Любое ДОУ должно предлагать определенный ассортимент услуг, который бы обеспечивал всестороннее удовлетворение потребностей родителей, а также определенный уровень качества реализации этих услуг, т. е. соответствие высокому уровню современных образовательных технологий при сохранении своей доступности.

При этом само дошкольное учреждение в своем уставе должно иметь прописанную миссию и цели, на достижение которых направлена вся деятельность. Цели могут быть материального и нематериального характера, причем для имиджа дошкольного учреждения в первую очередь важны показатели нематериального характера, такие как удовлетворение потребительских запросов, лояльность потребителей, скорость разработки новых продуктов, удовлетворенность персонала [2].

Категорийные принципы управления

Все вышеперечисленные характеристики и особенности поколения Z необходимо учитывать при формировании товарной политики дошкольной образовательной организации. Зная, каким образом сформирована психика данного поколения, необходимо создать образовательный продукт с учетом всех нюансов восприятия предложения.

Проанализировав собранные данные, автор выдвигает следующую гипотезу: необходимо разделить потребителей и заказчиков на категории, составить матрицу имеющихся комбинаций и провести ранжирование важности данных переменных. На основании системы координат, где на оси X представлены детерминанты важности критериев выбора потребителя и на оси Y — детерминанты важности критериев выбора заказчика. Те области, которые удовлетворяют и первой категории, и второй, являются смежными и как раз показывают критерии, на

основании которых будет формироваться ассортимент.

Данная концепция схожа с принципами категориального управления, использующегося уже более 20 лет в торговле. О применении данной философии управления в сфере дошкольного и дополнительного образования в прочих научных источниках не указывалось. Однако категорийное управление обладает большими преимуществами и смело может называться одним из стратегических направлений развития компании.

Отдельным этапом является формирование специфических категорий для потребителей образовательного продукта. Категории формируются за счет схожих мотивов и целей, которые несет в себе определенная личность, становящаяся частью данного образовательного учреждения. Составляется психологический портрет потребителя услуги. На основании сформированных категорий подбираются стратегии и тактики коммуникации с потребителями и заказчиками с акцентом на конкретные выделенные критерии, включая всю цепочку добав-

ленной стоимости: планирование, организации, образовательного процесса, мотивации, обучающихся и контроль за достижением поставленных целей. Заказчик в лице родителя или законного опекуна, непосредственно задействованного в процессе воспитания, приходит в учреждение дошкольного или дополнительного образования за решением конкретного волнующего его вопроса, касающегося качеств или навыков своего ребенка.

Новая модель внедрения принципов категорийного управления в рамках учреждения дополнительного образования подразумевает под собой создание условий, необходимых для внедрения: на предварительном этапе — детальное рассмотрение всех ступеней внедрения, постановка целей и задач, выделение KPI, определение методов оценки и контроля. В рамках модели происходит ранжирование имеющихся потребителей, в соответствии с полученными категориями выбирается оптимальная стратегия реализации, стимулирования, ведения коммуникационной политики, продвижения образо-

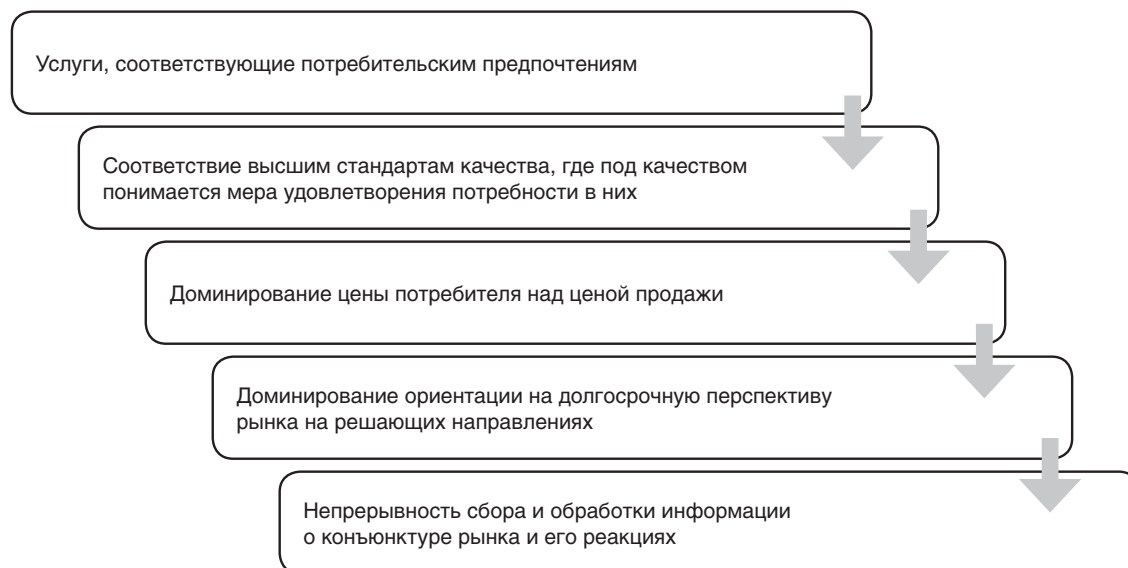


Рис. 6. Отличительные принципы категорийного управления для дошкольной сферы

Fig. 6. Distinctive principles of category management for the preschool sphere

вательного продукта. Этим занимается один человек, который отвечает за непрерывный процесс внедрения выбранных операционных решений.

Отличительные принципы категорийного управления отражены на рисунке 6.

Категорийный подход к формированию товарной политики дошкольного образовательного учреждения заключается в следующем:

- выявление потребностей в образовательных услугах;
- анализ и прогноз потребностей;
- определение возможностей образовательного учреждения в удовлетворении выявленных потребностей;
- формирование политики образовательного учреждения (программы и стратегии развития, учебные планы, кадры, договоры с потребителями, реклама и т. д.);
- удовлетворение потребностей в образовательных услугах;
- достижение целей образовательного учреждения.

В рамках категорийного управления идет направленность на удовлетворение не от-

дельной потребности, а комплекса потребностей и наличие постоянной «обратной связи» с потребителем.

Применение категорийных принципов к товарной политике приводит к ряду изменений, касающихся всех сторон жизнедеятельности дошкольной организации. На рисунке 7 представлены данные преобразования.

Таким образом, выделив основные проблемы образовательного рынка, выявив субъект изучения — дошкольное образовательное учреждение, была выявлена проблема нехватки практических маркетинговых инструментов. В статье было предложено применение принципов категорийного управления в рамках товарной политики дошкольного учреждения, что подразумевает комплексный характер их внедрения и изменение всей структуры функционирования ДООУ.

Подразделение на категории подразумевает описательные характеристики, особенности его поведения и принятия потребительского решения. Выделяются критерии двух типов: первые отражают то, что волнует

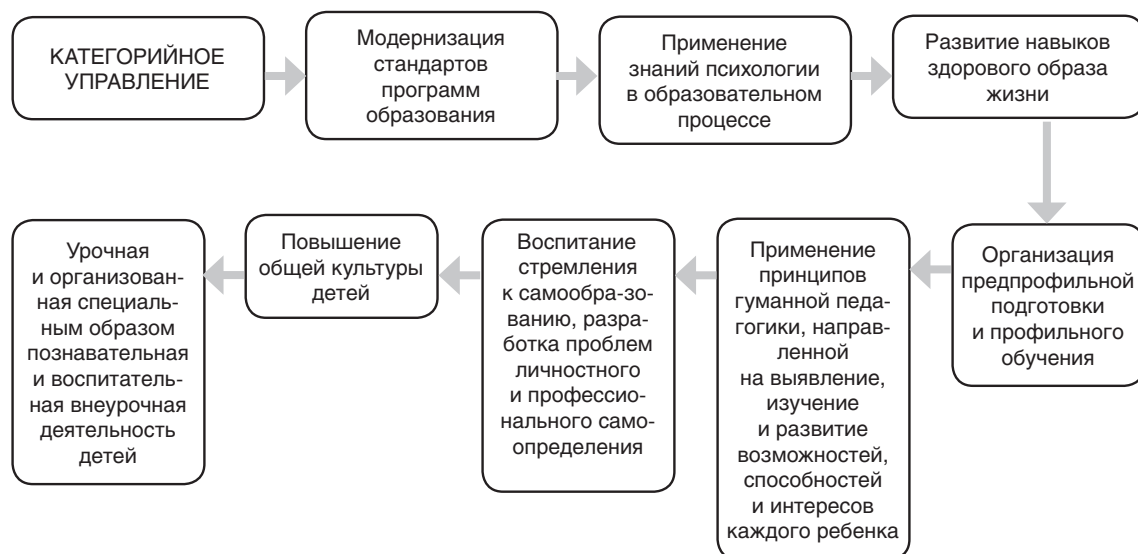


Рис. 7. Изменения, затрагивающие педагогическо-экономические процессы в ДООУ

Fig. 7. Changes affecting pedagogical and economic processes in the preschool educational institutions

самого ребенка, вторые отражают родительские амбиции и страхи. На основании данных критериев в сводной таблице приводятся смежные области задач, которые бы удовлетворяли запросом и той и другой группы. В итоге получается образовательный продукт, который включает в себя совокупность предполагаемых благ и задействует все важные области развития конкретной категории. В зависимости от категории потребителя разрабатывается стратегия и тактика, которые учитывают необходимую в данном случае направленность взаимодействия с конкретным ребенком. Любая стратегия должна строиться на таких аксиомных тезисах, как персонификация потребительского опыта, лимитированные предложения для данной категории, УТП, привлекательный образ компании в глазах потребителя, искренние истории успеха, открытость. При формировании одной стратегии необходимо делать акцент на оказании профессиональной помощи и поддержки семье в вопросах развития и воспитания детей, для другой на первое место стоит поставить выбор образовательных программ, конкретных педагогов, состояние материально-технической базы. Для третьей категории важны дополнительные характеристики услуги, т. е. те выгоды, которые предоставляются покупателю при приобретении тех или иных услуг. Для четвертой категории важны признание общества, конкурентные преимущества, дальнейшие перспективы, которые покупатель ощутил от совершенной сделки. Для пятой стратегия должна строиться на удовлетворении покупательской потребности в дополнительных образовательных, развивающих, медицинских услугах. Каждое предприятие, в том числе и ДОУ, стремясь удержаться на рынке с какой-либо услугой, старается ее модифицировать (освоение новых технологий оказания услуги, обновление оборудования и т. п.)

Примерами маркетинговых действий как непосредственных поэтапных операций внедрения принципов категоричности при фор-

мировании и управлении ассортиментной политикой дошкольного учреждения могут служить:

- формирование основных конкурентных преимуществ образовательного учреждения и изучение конкурентной среды;
- формирование и определение потребностей в услугах;
- разработка и продвижение востребованных образовательных категорий (качество, объем, ассортимент, сервис);
- формирование ценовой политики, планирование и реализация рекламных кампаний и PR-мероприятия в соответствии со стратегией позиционирования образовательной категории.

Заключение

Число частных ДОУ неуклонно растет, конкуренция увеличивается, а доходность организации зависит напрямую от количества клиентов. В данном научном исследовании была вынесена на обсуждение тема формирования маркетинговой товарной политики в частном дошкольном учреждении.

Автор данной статьи хочет подчеркнуть необходимость более тщательного изучения портрета современного потребителя дошкольных образовательных услуг, а также особенностей формирования товарной политики дошкольных образовательных учреждений и учреждений дополнительного образования, что повысит уровень конкурентоспособности учреждения, увеличит его долю на рынке. Только индивидуализируя свои отношения с покупателем, заказчиком, потребителем образовательного продукта, образовательное учреждение может выйти на иной уровень существования. Управление процессом формирования товарной политики позволит более эффективно управлять всеми бизнес-процессами предприятия.

Таким образом, предложенный автором взгляд на возможность применения категоричных принципов позволяет обогатить

практику управления дошкольным образованием технологией сегментирования, позволяющей руководителю выстраивать стратегии развития организации с учетом запросов потребителей и покупателей образовательного продукта, разрабатывать инновационное программно-методическое обеспечение образовательной деятельности.

Эффективными результатами формирования товарной политики в ДОУ на основе категориального подхода будут являться: удовлетворенность родителей разнообразием и качеством заказанных ими образовательных услуг;

освоение детьми сертифицированных образовательных программ дошкольного образования в необходимом родителям объеме без ущерба психическому и физическому здоровью детей;

информационное обеспечение всех бизнес-процессов в дошкольном образовании; прозрачность рынка образовательных услуг дошкольного образования для населения, социальных партнеров и государства; ориентированный на маркетинг квалифицированный персонал;

продуктивность выбранной стратегии в соответствии с выделенной категорией; повышение конкурентоспособности организации дошкольного образования.

Проанализировав все вышесказанное, автор считает актуальным внедрение принципов категорийного управления на частных предприятиях дошкольного образования при формировании и управлении ассортиментной политикой.

Список литературы

1. Богуславская Т. Н. Оценка качества дошкольного образования в условиях его стандартизации // Проблемы современного образования. 2017. № 4. С. 142–149.
2. Леонидова Г. В., Головчин М. А., Соловьева Т. С. Государственное дошкольное образование в оценках родительской общественности // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. 2018. № 2. С. 132–139. DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.2.19.
3. Исследование GenZ. URL: <https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2018/07/2018-Gen-Z-Report-RU.pdf>.
4. Клячко Т. Л., Семионова Е. А., Токарева Г. С. Доступность качественного дошкольного образования в России // Народное образование. 2018. № 1–2. С. 7–13.
5. Кочергина Е. В. Платные образовательные услуги: дополнительная деятельность образовательного учреждения // Народное образование. 2018. № 9. С. 104–107.
6. Мотивации, поведение и стратегии родителей воспитанников образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования, на рынке дошкольного образования. Информационный бюллетень. М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2017.
7. Наливайко Н. В., Косенко Т. С., Яковлева И. В. Современная личность в информационном пространстве: возможности образования // Философия образования. 2017. № 4(73). С. 143–152.
8. Проект Плана основных мероприятий до 2020 года, проводимых в рамках Десятилетия детства. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/analytics/143> (дата обращения: 04.02.2020).
9. Скрипова Н. Е. Предшкольное образование // Управление ДОУ. 2017. № 1. С. 23–29.
10. O'Connor M. et al. (2016) Preschool Attendance Trends in Australia: Evidence from Two Sequential Population Cohorts // Early Childhood Research Quarterly. Vol. 35. No. 2. P. 31–39.
11. Wong S., Harrison L., Whiteford C., Rivalland C. (2014) Utilisation of Early Childhood Education and Care Services in a Nationally Representative Sample of Australian Children: A Focus on Disadvantage // Australasian Journal of Early Childhood. Vol. 39. No. 2. P. 60–69.

References

1. Boguslavskaya T. N. Ocenka kachestva doshkol'nogo obrazovaniya v usloviyakh ego standartizatsii. Problemy sovremennogo obrazovaniya, 2017, no. 4, pp. 142–149.
2. Leonidova G. V., Golovchin M. A., Solov'eva T. S. Gosudarstvennoe doshkol'noe obrazovanie v ochenkah roditel'skoj obshchestvennosti. Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy vysshey shkoly biznesa MIRBIS, 2018, no. 2, pp. 132–139. DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.2.19.
3. Issledovanie GenZ. URL: <https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2018/07/2018-Gen-Z-Report-RU.pdf>.
4. Klyachko T. L., Semionova E. A., Tokareva G. S. Dostupnost' kachestvennogo doshkol'nogo obrazovaniya v Rossii. Narodnoe obrazovanie, 2018, no. 1–2, pp. 7–13.
5. Kochergina E. V. Platnye obrazovatel'nye uslugi: dopolnitel'naya deyatel'nost' obrazovatel'nogo uchrezhdeniya. Narodnoe obrazovanie, 2018, no. 9, pp. 104–107.
6. Motivatsii, povedenie i strategii roditel'ey vospitannikov obrazovatel'nykh organizatsiy, realizuyushchih programmy doshkol'nogo obrazovaniya, na rynke doshkol'nogo obrazovaniya. Informatsionnyy byulleten'. M.: NIU «Vysshaya shkola ekonomiki», 2017.
7. Nalivajko N. V., Kosenko T. S., Yakovleva I. V. Sovremennaya lichnost' v informatsionnom prostranstve: vozmozhnosti obrazovaniya. Filosofiya obrazovaniya, 2017, no.4 (73), pp. 143–152.
8. Proekt Plana osnovnykh meropriyatij do 2020 goda, provodimyyh v ramkah Desyatiletija detstva. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/analytics/143> (data obrashcheniya: 04.02.2020).

9. Skripova N. E. Predshkol'noe obrazovanie. Upravlenie DOU, 2017, no. 1, pp. 23–29.
10. O'Connor M. et al. (2016) Preschool Attendance Trends in Australia: Evidence from Two Sequential Population Cohorts. *Early Childhood Research Quarterly*, vol. 35, no. 2, pp. 31–39.
11. Wong S., Harrison L., Whiteford C., Rivalland C. (2014) Utilisation of Early Childhood Education and Care Services in a Nationally Representative Sample of Australian Children: A Focus on Disadvantage. *Australasian Journal of Early Childhood*, vol. 39, no. 2, pp. 60–69.

DOL: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-128-139

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

Generations Z and how to satisfy their needs in the field of preschool and continuing education

The author believes that the process of formation of product policy, including assortment, in educational institutions of preschool and additional services is practically unstudied. In practice, the formation of educational services occurs randomly, under the influence of the authority of the manager. In fact, the formation of the assortment directly depends on the portrait of the buyer; this is the first thing that the manager of an educational institution should focus his efforts on. In this article, the author touches on a social concept such as generation Z. Sociologists in the context of the evolution of subsequent generations use such a unit.

Changing the portrait of the buyer of the current generation directly depends on the decision-making algorithm for the purchase. This trend should be taken into account when creating educational products in preschool organizations and institutions of additional services. The author analyzes and highlights the characteristic features of generation Z and innovative communication tools with these subjects. As an innovative method of forming the product policy of preschool institutions and institutions of additional services, the author suggests using the principles of category management that are used successfully in the field of trade. The hypothesis of this article is the division into customers of educational services and directly by its consumers. Some motives and needs, and the second drive the first by certain requests and expectations. Often children and parents want different things. The author suggests transferring the principles of category management to the sphere of preschool and additional services.

Keywords: preschool education, generation Z, consumer decision tree, customer services, educational services, motivation, category, category of consumers, segmentation of potential consumers

About authors: Shokhireva E. G., *Ph.D. student of Department "Management, marketing and commerce"*

For citation: Shokhireva E. G. Generations Z and how to satisfy their needs in the field of preschool and continuing education. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 128–139 (in Russian, abstr. in English).

Правила оформления материалов

Шаблон оформления рукописи

Фамилия И. О. автора, ученая степень, ученое звание, организация, город, емэйл

Заголовок статьи на русском языке

Текст аннотации на русском языке объемом 300–500 знаков.

Ключевые слова: не менее пяти

Введение

<Вводная часть статьи>

<Подзаголовок_1 основной части>

<Текст первого раздела основной части>

<Подзаголовок_2 основной части>

<Текст второго раздела основной части>

Иллюстрации (Выполняются в серых тонах, поскольку наше издание монохромное. По всем рисункам должны быть предоставлены исходники (скриншоты — выполненные с высоким разрешением (не менее 300 dpi), векторные рисунки (схемы) — в векторном формате, доступном для редактирования, диаграммы — в формате Excel.)

Рис. 1. <Название рисунка на русском языке>

Fig. 1. <Название рисунка на английском языке>

...

Таблица 1. Заголовок таблицы на русском языке

Table 1. Заголовок таблицы на английском языке

<Подзаголовок_n 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 ан-

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>.

нотации на английском языке см. в Приложении 3.)

Keywords: ключевые слова на английском языке

About authors:

Фамилия автора на английском языке, ученая степень, ученое звание

For citation:

И. Фамилия автора на английском языке. Заголовок статьи на английском языке. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. x (xx), pp. xx — xx (in Russian).

Приложение 1

Примеры оформления списка литературы на русском языке

Следует обратить внимание на то, что ссылки на цитируемые источники по тексту статьи указываются в квадратных скобках — фамилия автора или название работы, если без автора, год издания: [Фамилия или название работы, если без автора, год].

Источники в списке литературы располагаются по алфавиту, в списке References по латинскому алфавиту.

Между инициалами авторов необходим пробел.

Книга

1. Емельянов А. А., Власова Е. А., Дума Р. В. Имитационное моделирование экономических процессов / под. ред. А. А. Емельянова. М.: Финансы и статистика, 2004. —² 368 с.

2. Иванов А. П. Бизнес в США: пер. с англ. М.: Маркет ДС, 2006. — 500 с.

Раздел в сборнике трудов

3. Иванов А. А., Петров И. С. Электронная коммерция // Современный бизнес. М.: МАКС Пресс, 2004. С. 46–57.

² Обратите внимание, что в данной позиции описания источника используется знак «тире», а не дефис (то же — при указании диапазона страниц).

Статья в журнале или других СМИ

4. Земляков С. Д., Рутковский В. Ю. Функциональная управляемость и настраиваемость систем координатно-параметрического управления // Автоматика и телемеханика. 1986. № 2. С. 21–30.

Сборник трудов конференции

4. Desai M., Ray A. A fault detection and isolation methodology // Proc. 20-th IEEE Conf. On Decision and Control. San Diego, 1981. P. 1363–1369.

Ссылка в Интернете

5. Иванов А. П. Бизнес в США. URL: <http://<адрес>>.

Приложение 2

Примеры оформления списка литературы на латинице (References)

Общий принцип описания русскоязычного источника в References состоит в следующем.

Если цитируемая работа написана на русском языке, но уже имеет опубликованное англоязычное название (как это требуется сейчас для журналов из Перечня ВАК), то после ФИО авторов указывается только это англоязычное название, а в конце описания источника указывается в скобках (in Russian). Не стоит переводить его самостоятельно.

Если же цитируемая работа не имеет опубликованного англоязычного названия, то после ФИО авторов сначала указывается курсивом транслитерация 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 транслите-

ирования «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 MGUTU 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, Energiya 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 raspredeleniinykh sistem obrabotki dannykh. Diss. dokt. tekhn. nauk* [Development of scientific bases of architectural design of distributed data processing systems. Dr. eng. sci. diss.]. Moscow, Bauman MSTU Publ., 1996. 243 p.

Описание ГОСТа

GOST 8.586.5–2005. *Metodika vypolneniia izmerenii. Izmerenie raskhoda i kolichestva zhidkosti i gazov s pomoshch'iu standartnykh suzhaiushchikh ustroistv* [State Standard 8.586.5–2005. Method of measurement. Measurement of flow rate and volume of liquids and gases by means of orifice devices]. Moscow, Standartinform Publ., 2007. 10 p.

Описание патента

Palkin M. V. e. a. *Sposob orientirovaniia po krenu letatel'nogo apparata s opticheskoi golovkoi samonavedeniia* [The way to orient on the roll of aircraft with optical homing head]. Patent RF³, no. 2280590, 2006.

Описание Федерального закона

RF Federal Law «On Protection of Consumers' Rights» of February 07, 1992 2300–1 (as amended by Federal Law of January 09, 1996 2 FZ, December 17, 1999 212 FZ) (in Russian).

Приложение 3 Требования к содержанию аннотации на английском языке

При подготовке расширенной аннотации на английском языке следует руководствоваться следующим принципом. Для наилучшего понимания содержания работы англоязычным читателем аннотация должна быть структурирована по смыслу. Последовательно аннотируются:

- введение (цель написания статьи);
- основная часть (постановка задачи и предлагаемое решение);
- заключение (обсуждение результатов, выводы).

Аннотация оформляется единым текстом, без разбивки на абзацы и без каких-либо подзаголовков.

³ При цитировании документа, не являющегося опубликованной печатной работой (статьей, книгой и т. п.), его статус (патент, сертификат, инструкция и т. п.) не транслитерируется, а указывается только на английском языке. То же касается законодательных материалов (см. следующий пример).

ПОДПИСКА - 2021

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 *Л. А. Куртова*

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; Alkovalenko@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»

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ».
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6