

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2020. Том 14. № 3(79)

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3
ISSN 1993-7598

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

**Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Университет «Синергия»**

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,
зам. кафедрой Банковского дела СГСЭУ

Леднев Владимир Алексеевич

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

Манев Иван

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

Моррис Майкл

профессор, декан факультета предпринимательства
Университета Оклахомы (США)

Осипенко Олег Валентинович

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

Платонова Елена Дмитриевна

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

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор,
зам. 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), ВИНИТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

**Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное 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.3(79)

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3
ISSN 1993-7598

Published since 2007; periodicity: four times a year

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

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

Антимонопольное регулирование

Бродский В.А., Кожуховский И.С.

Расчет границ товарного рынка в антимонопольном расследовании 5

Национальная конкурентоспособность

Курнышева И.Р.

Конкурентная политика в системе стратегического планирования 28

Сизова Ю.С.

Консолидация принципов экономики знаний и цифровой экономики
для повышения предпринимательской культуры 41

Осипенко О.В.

О перспективах развития теории и практики корпоративного управления
в Российской Федерации 50

Конкурентоспособность бизнеса

Храмова А.В.

Бихевиористический подход к кастомизации торгового бизнеса
в современных условиях 66

Чернухина Г.Н.

Трансформация и тенденции потребления в современной шеринговой
модели бизнеса 79

Отраслевые рынки

Линдер Н.В., Кузнецова М.О.,

Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор повышения конкурентоспособности
трансъевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок
по транспортным коридорам: результаты эмпирического исследования 89

Симонов К.В.

Инновационная бизнес-модель выставочной компании:
апробация методики моделирования 106

Харламова А.Г.

Особенности конкуренции на рынке дошкольного образования г. Москвы. 124

Обучение предпринимательству

Рубин Ю.Б., Можжухин Д.П., Алексеева Е.В., Леднев М.В., Погорелова А.Ю., Потапова О.Н., Пузыня Т.А.

Специфические черты стартаперских компетенций как планируемых результатов
обучения предпринимательству в бакалавриате 130

Contents

Antitrust regulation

Brodsky V.A., Kozhukhovskiy I.S.

The calculation of the boundaries of the product market in antitrust investigation 5

National competitiveness

Kurnysheva I.R.

Competitive policy in the strategic planning system 28

Sizova Y.S.

Knowledge and digital economies features consolidation for entrepreneurial culture boosting 41

Osipenko O.V.

On the prospects for the development of theory and practice of corporate governance in the Russian Federation 50

Business competitiveness

Khramova A.V.

Behavioral approach to customization of trading business in modern conditions 66

Chernukhina G.N.

Transformation and consumption trends in the modern sharing business model 79

Industry markets

Linder N.V., Kuznetsova M.O.

Interaction with stakeholders as a factor in increasing the competitiveness of trans-Eurasian container rail freight transportation along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation: results of an empirical study 89

Simonov K.V.

Innovative business model of exhibition company: modeling methodology testing 106

Kharlamova A.G.

Features of competition in the preschool education market in Moscow 124

The issues of entrepreneurship education

Rubin Yu.B., Mozhzhukhin D.P., Alekseeva E.V., Lednev M.V., Pogorelova A.Yu., Potapova O.N., Puzynya T.A.

Specific features of startup competencies as planned outcomes of entrepreneurship learning in bachelor's degree 130

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-5-27

*Бродский В.А., канд. техн. наук**Кожуховский И.С., канд. экон. наук*

Расчет границ товарного рынка в антимонопольном расследовании

JEL: D47; УДК: 346.546.1.

Предлагается метод расчета продуктовых и географических границ товарного рынка по исходным данным, полученным антимонопольным органом от продавцов и покупателей, участвующих в опросе в рамках антимонопольного расследования.

Метод включает специальную терминологию; формы представления исходных данных; экономико-математическую модель товарного рынка, предназначенную для расчета границ и состава участников рынка.

Метод обеспечивает полную компьютеризацию обработки исходных данных, полученных антимонопольным органом от участников опроса.

Рассматриваются преимущества предлагаемого метода по сравнению с нормативным методом SSNIP («Тест гипотетического монополиста»).

Ключевые слова: антимонопольное расследование, границы товарного рынка, опрос, исходные данные, экономико-математическая модель рынка, расчет границ рынка

Введение

Определение, а точнее, конструирование продуктовых и географических границ товарного рынка — ключевая экономическая задача в большинстве антимонопольных расследований. Нормативные правила решения этой задачи установлены приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220 «Об утверждении порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» (далее — Порядок-220).

Порядок-220 предусматривает несколько методов определения границ рынка. При этом, как следует из п. 3.9 и 4.6 Порядка-220, наиболее совершенным, эталонным следует считать метод, использующий «Тест гипотетического монополиста» (далее — метод ТГМ).

Однако практика применения метода ТГМ в антимонопольных расследованиях, выполняемых ФАС России, имеет целый ряд серьезных недостатков. Критическая оценка

этой практики дана в заключении Минэкономразвития России по результатам экспертизы Порядка-220: «Ряд положений Приказа № 220 в части определения продуктовых и географических границ товарного рынка носят неоднозначный характер, что является для бизнеса источником значительных рисков в сфере антимонопольного регулирования.

По мнению представителей субъектов предпринимательской деятельности, решение территориальных органов ФАС России относительно границ исследуемого рынка во многих случаях зависит от субъективного мнения работников антимонопольных органов, участвующих в подготовке и принятии этого решения»¹.

¹ Заключение Минэкономразвития России от 11.04.2014 «По результатам экспертизы приказа ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220 «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» // КонсультантПлюс. Версия Проф. [Электронный ресурс]. — Электрон. дан.

В публикациях отечественных авторов рассматриваются различные проблемы, связанные с практикой применения метода ТГМ в антимонопольных расследованиях, проводимых ФАС России (далее — регулятор). Например, неоднозначность ряда ключевых понятий и правил (процедур); трудности получения от участников опросов достоверной информации о взаимозаменяемости товаров; зависимость конфигурации границ рынка от субъективных предпочтений участников антимонопольных расследований [1; 4; 5; 6].

Анализ показывает, что основные недостатки метода ТГМ в версии, принятой в Порядке-220, состоят следующем;

а) используется предположение, что участники опроса сообщают регулятору информацию о возможных вариантах замены одних товаров другими из списка вариантов, разработанного регулятором, но при условии, что все варианты обусловлены одной-единственной причиной — гипотетическим продолжительным увеличением на 5–10% цен на одну группу товаров при неизменных ценах на все другие товары, конкурирующие с этой группой. Между тем на практике действует множество совсем других причин, вынуждающих покупателя «переключиться» с одного товара на другой. Например: длительное и существенное ухудшение качества товара у традиционного поставщика; изменение требований покупателя к традиционно закупаемому товару; банкротство поставщика; большая задолженность покупателя перед поставщиком; частые нарушения договорных сроков поставки товара; переход поставщика на выпуск других товаров;

б) территории, где покупатели приобретают товары, отождествляются с местоположением продавцов, т. е. в неявном виде принято упрощающее допущение, что все поставки товаров производятся только по базису поставок EXW; однако это упрощающее допущение не согласуется с реальностью;

в) не предусмотрен контроль информации, получаемой от участников опроса;

г) формы представления результатов опроса не приспособлены для централизованной компьютерной обработки;

д) отсутствует численный пример, наглядно поясняющий метод ТГМ.

Цель статьи — представить методику расчета границ товарного рынка (далее — Методика), свободную от указанных выше недостатков метода ТГМ.

Для этого в Методике используются:

а) предположение, что участники опроса сообщают регулятору информацию о фактически состоявшихся или возможных вариантах замены одних товаров другими из списка вариантов, разработанного регулятором; при этом регулятор не накладывает никаких ограничений на причины таких замен;

б) информация участников опроса о базисах поставки товаров;

в) контроль информации, которую регулятор получает от всех участников опроса;

г) устанавливаемые регулятором цифровые коды товаров, участников опроса, а также административно-территориальных образований (далее — АТО); такие коды необходимы для централизованной обработки результатов опроса;

д) специальные термины и условные обозначения, уточняющие и дополняющие терминологию, которая принята в Порядке-220;

е) численный пример, поясняющий Методику.

Статья состоит из двух частей. Первая часть — это изложение Методики, вторая часть — краткое обоснование и обсуждение Методики.

1. Методика

1.1. Основные упрощающие допущения

Чтобы обеспечить наглядность и компактность изложения, Методика представлена в виде простейшего расчета границ условного товарного рынка по условным

исходным данным, которые получены регулятором в результате опроса условных продавцов и покупателей. С этой же целью в Методике приняты следующие основные упрощающие допущения:

а) объект антимонопольного расследования — это продавец, который реализует на рынке один-единственный товар производственного назначения, являющийся предметом антимонопольного расследования;

б) все продавцы, участвующие в опросе, — это производители ими же реализуемых товаров; (далее для краткости вместо выражения «продавец — производитель товара» используется термин «продавец»);

в) в качестве цифровых кодов товаров, участников опроса, АТО используются порядковые номера в разрабатываемых регулятором списках товаров, участников опроса, АТО;

г) принят вариант сплошного опроса покупателей.

1.2. Термины и определения

В Методике используются следующие термины и определения:

- *товарный рынок* — вид экономической деятельности (торговля), которая в определенный период, обозначаемый термином «временной интервал исследования товарного рынка», осуществляется группой хозяйствующих субъектов (продавцов и покупателей), обозначаемых термином «участники рынка», находящихся на территории одного или нескольких административно-территориальных образований (АТО), обозначаемых в совокупности термином «географические границы рынка», и связанных между собой отношениями купли-продажи (обмена) одного или нескольких товаров, обозначаемых в совокупности термином «продуктовые границы рынка».

- *базовый продавец* — продавец, который является объектом антимонопольного расследования;

- *базовой товар* — товар, реализуемый базовым продавцом и являющийся предметом антимонопольного расследования²;

- *участники опроса* — продавцы и покупатели, которых регулятор включил в списки участников опроса;

- *сопоставляемый товар* — товар, который в течение временного интервала исследования товарного рынка тот или иной продавец — участник опроса фактически поставил или, по мнению регулятора, мог бы поставить на рынок и который (товар), по мнению регулятора, предположительно является взаимозаменяемым с базовым товаром;

- *пара исследуемых товаров* — «связка», состоящая из базового товара и одного из сопоставляемых товаров;

- *взаимозаменяемый товар* — сопоставляемый товар, который все или большинство покупателей, участвующих в опросе, считают взаимозаменяемым («ДА») с базовым товаром;

- *группа покупателей «ДА»* — это часть покупателей — участников опроса, которые считают, что тот или иной сопоставляемый товар является взаимозаменяемым («ДА») с базовым товаром;

- *порог большинства* — заданное регулятором число, например 50% или 75%, которое используется при расчете взаимозаменяемости каждой пары исследуемых

² Термины «объект антимонопольного расследования» и «предмет антимонопольного расследования», строго говоря, принято использовать в рамках дела о нарушении антимонопольного законодательства. Между тем, границы рынка определяются регулятором уже на этапе подготовки решения о возбуждении такого дела (п.п.3.36, 3.42 «Административный регламент Федеральной антимонопольной службы по исполнению государственной функции по возбуждению и рассмотрению дел о нарушениях антимонопольного законодательства Российской Федерации, утвержденный», утвержден Приказом ФАС России от 25 мая 2012 г. №339). Тем не менее, полагаем допустимым использовать предложенные определения, так как в широком смысле понятие «антимонопольное расследование» включает этап подготовки решения о возбуждении дела.

товаров в случаях, когда по информации, полученной от одних покупателей — участников опроса, та или иная пара исследуемых товаров считается взаимозаменяемой («ДА»), но не считается таковой («НЕТ») по информации, полученной от других покупателей — участников опроса;

- *продуктовые границы товарного рынка* — это перечень товаров, включающий базовый товар, а также все взаимозаменяемые товары;

- *поставка товара* — это все поставки одного и того же товара, которые в течение временного интервала исследования товарного рынка один и тот же продавец — участник опроса фактически выполнил или готов был выполнить в адрес одного и того же покупателя — участника опроса на одном и том же базисе поставки;

- *местонахождение участника рынка* — наименование муниципального образования, указанное в фактическом почтовом адресе участника опроса;

- *географические границы товарного рынка* — это список наименований АТО, на территории каждого из которых один или несколько покупателей — участников опроса в течение временного интервала исследования товарного рынка фактически приобрели или готовы приобрести один или более товаров из списка товаров, образующих продуктовые границы рынка; при этом не обязательно, чтобы эти АТО имели общие административно-территориальные границы;

- *идентификатор товара* — это «связка» из трех признаков: наименование товара + наименование производителя товара + местонахождение производителя товара;

- *идентификатор продавца* — это «связка» из двух признаков: наименование продавца + местонахождение продавца;

- *идентификатор покупателя* — это «связка» из двух признаков: наименование покупателя + местонахождение покупателя;

- *идентификатор территории приобретения товара* — это местонахождение про-

давца — участника опроса, если товар поставлен по базису поставки EXW, или местонахождение покупателя — участника опроса, если товар поставлен по базису поставки FCA.

1.3. Этапы определения границ товарного рынка

Процесс определения границ товарного рынка состоит из трех этапов:

- **Этап 1. Подготовительный.** Включает в себя 13 задач, рассмотренных далее в разделе 1.4. Все задачи этого этапа выполняются регулятором до начала опроса.

- **Этап 2. Опрос.** Включает в себя две задачи, рассмотренные далее в разделе 1.5. Все задачи этого этапа выполняются продавцами и покупателями, которые являются участниками опроса.

- **Этап 3. Заключительный.** Включает в себя семь задач, рассмотренных далее в разделе 1.6. Все задачи этого этапа выполняются регулятором после завершения опроса.

В соответствии с принципами системного анализа [2] каждый этап построен как последовательность взаимосвязанных задач, которые решаются либо регулятором, либо участниками опроса. Задачи первых двух этапов решаются неформализованными методами; поэтому для каждой задачи указывается только выход (результат решения задачи) и правила ее решения. Задачи третьего этапа — это компьютерные расчеты; каждая задача представлена в форме таблицы, в которой имеется вход (исходные данные), выход (результат переработки исходных данных), алгоритм (правило перехода от входа к выходу).

1.4. Этап 1. Подготовительный

Задача 1.1. Определение базового продавца, базового товара, временного интервала исследования товарного рынка

Результатами решения задачи 1.1 являются:

Таблица А1 КОДИФИКАТОР ПАР ТОВАРОВ, ИССЛЕДУЕМЫХ НА ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТЬ			
Коды пар товаров (<i>w</i>)	Пары товаров, исследуемых на взаимозаменяемость		
	Базовый товар	Сопоставляемые товары	
		Коды (<i>i</i>)	Наименования
1	2	3	4
1	$P_{\text{баз}}$	1	P_1
2	$P_{\text{баз}}$	2	P_2
3	$P_{\text{баз}}$	3	P_3
4	$P_{\text{баз}}$	4	P_4
5	$P_{\text{баз}}$	5	P_5

Рис. 1. Пример Кодификатора пар товаров, исследуемых на взаимозаменяемость

Fig 1. Example of a Codifier for pairs of products that are being tested for interchangeability

а) характеристики базового продавца: наименование базового продавца ($S_{\text{баз}}$), местонахождение базового продавца ($V_{\text{баз}}$);

б) характеристики базового товара: наименование базового товара ($P_{\text{баз}}$), наименование продавца базового товара ($S_{\text{баз}}$);

в) характеристики временного интервала исследования товарного рынка: дата начала (I кв. 2019 г.), дата окончания (IV кв. 2019 г.).

Правила решения задачи 1.1 изложены в п. 2.1–2.4 и 3.2–3.4 Порядка-220.

Задача 1.2. Разработка перечня и Кодификатора сопоставляемых товаров

Задача 1.2 включает две задачи 1.2.1 и задачу 1.2.2.

Задача 1.2.1. Разработка перечня сопоставляемых товаров

Правила решения этой задачи изложены в п. 3.5–3.7 Порядка-220.

Задача 1.2.2. Разработка Кодификатора сопоставляемых товаров

Кодификатор сопоставляемых товаров — это таблица из четырех столбцов, имеющих следующие наименования: 1. Коды товаров; 2. Наименования товаров; 3. Наименования продавцов; 4. Наименования местонахождений продавцов. Количество строк в Кодифи-

каторе сопоставляемых товаров равно количеству сопоставляемых товаров.

Кодификатор сопоставляемых товаров разрабатывается регулятором на основе перечня сопоставляемых товаров.

В Методике используется Кодификатор сопоставляемых товаров, в котором приняты следующие условные обозначения:

i — код сопоставляемого товара, $i = 1, 2, 3, 4, 5$;

P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 — наименования сопоставляемых товаров;

S_1, S_2, S_3, S_4, S_5 — наименования продавцов сопоставляемых товаров;

V_1, V_2, V_3, V_4, V_5 — наименования местонахождений продавцов сопоставляемых товаров.

Задача 1.3. Разработка Кодификатора пар товаров, исследуемых на взаимозаменяемость

Кодификатор пар товаров, исследуемых на взаимозаменяемость, — это таблица, пример которой представлен на рисунке 1. Исходной информацией для разработки этого кодификатора являются результаты решения задач 1.1 и 1.2.

На рисунке 1 используются условные обозначения, принятые в задачах 1.1 и 1.2, а также следующее условное обозначение:

w — код пары товаров, исследуемых на взаимозаменяемость, $w = 1, 2, 3, 4, 5$.

Кодификатор пар товаров, исследуемых на взаимозаменяемость, разрабатывается регулятором на основе результатов решения задач 1.1 и 1.2.

Задача 1.4. Разработка списка и Кодификатора покупателей — участников опроса

Задача 1.4 включает задачу 1.4.1 и задачу 1.4.2.

Задача 1.4.1. Разработка списка покупателей — участников опроса

В список покупателей — участников опроса включаются покупатели базового товара, а также покупатели, каждый из которых в течение временного интервала исследования товарного рынка фактически приобрел на российском рынке один или несколько сопоставляемых товаров, но при условии, что местонахождения этих покупателей находятся на территории Российской Федерации³.

Список покупателей — участников опроса должен удовлетворять требованиям, изложенным в п. 3.2, 3.3, 5.1–5.5 Порядка-220.

Задача 1.4.2. Разработка Кодификатора покупателей-участников опроса

Кодификатор покупателей — участников опроса — это таблица, состоящая из трех столбцов, имеющих следующие наименования: 1. Коды покупателей; 2. Наименования покупателей; 3. Местонахождения покупателей. Количество позиций (строк) в Кодификаторе покупателей — участников опроса равно количеству покупателей — участников опроса.

³ Это условие позволяет: а) включить в объем российского рынка выполненную на этом рынке покупку экспортного товара, который произведен на территории России, а затем вывезен за пределы России, и б) исключить из объема российского рынка экспортный товар, который был произведен на территории России, а затем производитель этого товара самостоятельно реализовал свой товар на зарубежном рынке.

Кодификатор покупателей — участников опроса разрабатывается на основе списка покупателей — участников опроса.

В Методике используется Кодификатор покупателей — участников опроса, в котором используются следующие условные обозначения:

k — код покупателя — участника опроса, $k = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$.

$B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6, B_7$ — наименования покупателей — участников опроса;

$C_1, C_2, C_3, C_4, C_5, C_6, C_7$ — наименования местонахождений покупателей — участников опроса.

Задача 1.5. Разработка списка и Кодификатора продавцов — участников опроса

Задача 1.5 включает две задачи 1.5.1 «Разработка списка продавцов — участников опроса» и задачу 1.5.2 «Разработка Кодификатора продавцов — участников опроса».

Задача 1.5.1. Разработка списка продавцов — участников опроса

В список продавцов — участников опроса включаются продавец базового товара, а также продавцы — поставщики сопоставляемых товаров, каждый из которых в течение временного интервала исследования товарного рынка фактически поставил на российский рынок соответствующий сопоставляемый товар, но при условии, что местонахождения этих продавцов-поставщиков находятся на территории Российской Федерации⁴.

Список продавцов — участников опроса должен удовлетворять требованиям, изложенным в п. 3.2, 3.3, 5.1–5.5 Порядка-220.

⁴ Это условие позволяет: а) включить в объем российского рынка покупку импортного товара, которая выполнена на территории России, и б) исключить из объема российского рынка покупку импортного товара, которая выполнена за пределами России.

Задача 1.5.2. Разработка Кодификатора продавцов — участников опроса

Кодификатор продавцов — участников опроса разрабатывается на основе списка продавцов — участников опроса.

Кодификатор продавцов — участников опроса — это таблица, состоящая из трех столбцов, имеющих следующие наименования: 1. Коды продавцов; 2. Наименования продавцов; 3. Наименования местонахождения продавцов. Количество позиций (строк) в Кодификаторе продавцов — участников опроса равно количеству продавцов — участников опроса.

В Кодификаторе продавцов — участников опроса используются условные обозначения, принятые в задачах 1.1 и 1.2, а также следующее условное обозначение:

j — код продавца — производителя поставляемого товара: $j = 1, 2, 3, 4, 5$.

Задача 1.6. Разработка Кодификатора местонахождений участников опроса

Кодификатор местонахождений участников опроса формируется на основе Кодификатора продавцов — участников опроса и Кодификатора покупателей — участников опроса.

Кодификатор местонахождений участников опроса — это таблица, состоящая из двух столбцов, имеющих следующие наименования: 1. Коды местонахождений; 2. Наименования местонахождений.

В Кодификаторе АТО используются условные обозначения местонахождений, принятые в задачах 1.1, 1.2.2 и 1.4.2, а также следующее условное обозначение:

f — код местонахождения участника опроса, $f = \text{баз}, 1, 2, \dots, 12$.

Задача 1.7. Разработка формы представления исходных данных продавцами — участниками опроса

Результат решения задачи 1.7 — это форма «1 Продавец. Поставки» (рис. 2)⁵.

⁵ Для большей наглядности на рис. 2–4 показаны не «пустографки», которые рассылаются участникам

В общем случае форма «1 Продавец. Поставки» содержит четыре раздела:

- раздел «1 Фактические поставки покупателям — участникам опроса»;
- раздел «2 Фактические поставки покупателям, которые находятся на территории России, но не включены в Кодификатор продавцов — участников опроса»;
- раздел «3 Возможные поставки покупателям — участникам опроса»;
- раздел «4 Возможные поставки покупателям, которые находятся на территории России, но не включены в Кодификатор продавцов — участников опроса».

В Методике используется простейший вариант формы «1 Продавец. Поставки», содержащий только два первых раздела.

Задача 1.8. Разработка форм предоставления исходных данных покупателями — участниками опроса

Задача 1.8. включает задачу 1.8.1 и задачу 1.8.2.

Задача 1.8.1. Разработка формы «2 Покупатель. Закупки»

В общем случае форма «2 Покупатель. Закупки» содержит два раздела:

- раздел «1 Объемы фактических закупок»;
- раздел «2 Объемы возможных закупок».

В Методике используется простейший вариант формы «2 Покупатель. Закупки», в которой имеется только раздел «1 Объемы фактических закупок» (рис. 3.).

Задача 1.8.2. Разработка формы «3 Покупатель. Взаимозаменяемость товаров»

В общем случае форма «3 Покупатель. Взаимозаменяемость товаров» включает два раздела:

- раздел «1 Фактическая взаимозаменяемость базового и сопоставляемых товаров»;

опроса, а формы, уже заполненные соответствующими исходными данными; эти исходные данные выделены курсивом и фоном.

• раздел «2 Возможная взаимозаменяемость базового и сопоставляемых товаров».

В Методике используется простейший вариант формы «3 Покупатель. Взаимозаменяемость товаров», в которой имеется только раздел «1 Фактическая взаимозаменяемость базового и сопоставляемых товаров» (рис. 4).

Задача 1.9. Рассылка участникам опроса форм представления исходных данных

Каждому продавцу — участнику опроса направляется форма 1 «Продавец. Поставки».

Каждому покупателю — участнику опроса направляются две формы:

- форма «2 Покупатель. Закупки»;
- форма «3 Покупатель. Взаимозаменяемость товаров».

Одновременно с рассылкой этих форм каждому участнику опроса направляются пять кодификаторов, рассмотренных выше.

1.5 Этап 2. Опрос

Задача 2.1. Формирование участниками опроса исходных данных

Продавец базового товара, а также каждый продавец сопоставляемого товара, участвующий в опросе, вносят в форму «1 Продавец. Поставки» (рис. 2) сведения

Форма «1. Продавец. Поставки»							
ИНФОРМАЦИЯ ПРОДАВЦА — УЧАСТНИКА ОПРОСА О ПОСТАВКАХ ТОВАРА							
Реквизиты продавца-участника опроса					Исследуемый период		
2	S ₂	2	V ₂		I кв. 2019 г.	IV кв. 2019 г.	
Код (l)	Наименование	Код местонахождения (f)	Местонахождение		Начало	Конец	
Коды поставок (d)	Товары		Покупатели		Базисы поставок	Объемы поставок q(j) _d	Единицы измерения
	Коды (l)	Наименования	Коды (k)	Наименования			
1	2	3	4	5	6	7	8
Раздел 1. «Фактические поставки покупателям — участникам опроса»							
1	2	P ₂	2	B ₂	EXW	40,0	млн руб.
					FCA	0,0	
2	2	P ₂	2	B ₂	EXW	0,0	млн руб.
					FCA	10,0	
3	2	P ₂	4	B ₄	EXW	0,0	млн. руб.
					FCA	45,0	
Раздел 2. «Фактические поставки покупателям, которые находятся на территории России, но не включены в Кодификатор покупателей — участников опроса»							
					EXW		млн. руб.
					FCA		млн. руб.
Руководитель организации-продавца: С. С. Сидоров							
Исполнитель: А. А. Семенова							

Рис. 2. Пример формы представления информации о поставках товаров

Fig. 2. Example of a form for presenting information about product deliveries

о поставках товаров в течение временного интервала исследования товарного рынка всем покупателям — участникам опроса, которые предусмотрены в этой форме.

Каждый покупатель, участвующий в опросе, заполняет две формы:

- в форму «2. Покупатель. Закупки» (рис. 3) вносятся сведения об объемах товаров, фактически закупленных в исследуемом периоде только у тех продавцов — участников опроса, которые указаны в Кодификаторе продавцов;

- в форму «3. Покупатель. Оценки взаимозаменяемости товаров» (рис. 4) вносится предусмотренная в этой форме информация о взаимозаменяемости базового и каждого из сопоставляемых товаров.

Задача 2.2. Отправка заполненных форм на адрес регулятора

Каждый участник опроса в сроки, устанавливаемые регулятором, отправляет регулятору заполненные формы предоставления исходных данных.

1.6. Этап 3. Заключительный

Задача 3.1. Контроль исходных данных

Контроль исходных данных выполняется регулятором после получения исходных данных от всех участников опроса.

Задача 3.1 включает задачу 3.1.1 и задачу 3.1.2.

Задача 3.1.1. Контроль исходных данных об объемах поставок (закупок)

Цель задачи 3.1.1 — анализ полноты и непротиворечивости полученных от участников опроса исходных данных об объемах

Форма «2. Покупатель. Закупки».							
ИНФОРМАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЯ — УЧАСТНИКА ОПРОСА О ЗАКУПКАХ ТОВАРОВ							
Реквизиты покупателя					Исследуемый период		
4	B_4	9	C_4		I кв. 2019 г.	IV кв. 2019 г.	
Код (k)	Наименование	Код местонахождения (f)	Местонахождение		Начало	Конец	
Раздел «1. Объемы фактических закупок»							
Коды закупок (h)	Товары		Продавцы		Базисы закупок	Объемы закупок $q(k)_h$	Единицы измерения
	Коды товаров (i)	Наименования	Коды продавцов (j)	Наименования			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	баз	$P_{баз}$	баз	$S_{баз}$	EXW	0,0	млн. руб.
					FCA	30,0	
2	2	P_2	2	S_2	EXW	0,0	млн. руб.
					FCA	10,0	
3	4	P_4	4	S_4	EXW	30,0	млн. руб.
					FCA	0,0	
Руководитель организации-покупателя: И. И. Иванов							
Исполнитель: П. П. Петров							

Рис. 3. Пример формы представления информации о закупках товаров

Fig. 3. Example of a form for presenting information about purchases of goods

Форма 3. «Покупатель. Взаимозаменяемость товаров»

ИНФОРМАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЯ — УЧАСТНИКА ОПРОСА О ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТИ ТОВАРОВ

Реквизиты покупателя				Исследуемый период	
4	B_4	9	C_4	I кв. 2019 г.	IV кв. 2019 г.
Код покупателя (k)	Наименование покупателя	Код местонахождения покупателя (l)	Местонахождение покупателя	Начало	Конец

Раздел «1. Фактическая взаимозаменяемость базового и сопоставляемых товаров»

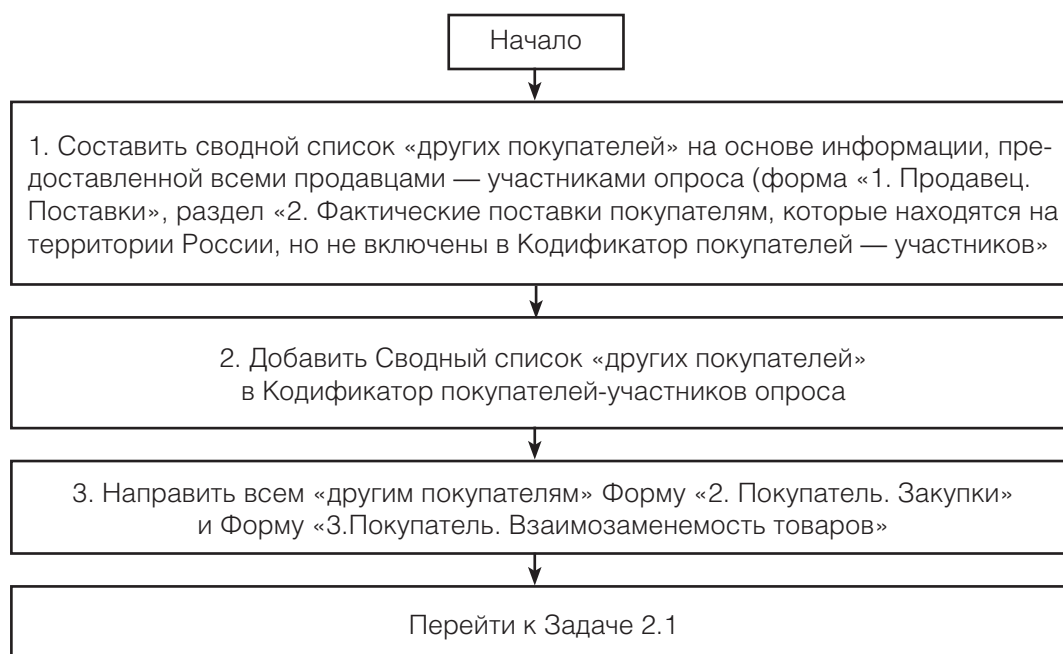
УКАЗАНИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ

В графах 10 и 11 для каждой пары товаров укажите следующую информацию о фактической замене одного товара другим: «ДА» («1») в случае, если покупатель фактически заменял один товар другим; «НЕТ» («0») в случае, если покупатель фактически НЕ заменял один товар другим.

ПАРЫ ИССЛЕДУЕМЫХ ТОВАРОВ										Информация о фактической замене одного товара другим $e(P_{\text{баз}}, P_i)$	
Коды пар (z)	Базовый товар			Товары			Продавцы				
	Код товара (i)	Наименование товара	Код продавца (j)	Наименование товаров (l)	Коды товаров (l)	Наименования продавцов (l)	Наименования				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	баз	$P_{\text{баз}}$	баз	$S_{\text{баз}}$	1	P_1	1	S_1	НЕТ	0	
2	баз	$P_{\text{баз}}$	баз	$S_{\text{баз}}$	2	P_2	2	S_2	ДА	1	
3	баз	$P_{\text{баз}}$	баз	$S_{\text{баз}}$	3	P_3	3	S_3	ДА	1	
4	баз	$P_{\text{баз}}$	баз	$S_{\text{баз}}$	4	P_4	4	S_4	НЕТ	0	
5	баз	$P_{\text{баз}}$	баз	$S_{\text{баз}}$	5	P_5	5	S_5	НЕТ	0	
Руководитель организации-покупателя И.И. Иванов										Исполнитель П.П. Петров	

Рис. 4. Пример формы представления информации о взаимозаменяемости товаров

Fig. 4. Example of a form for presenting information about interchangeability

**Рис. 5** Алгоритм решения задачи 3.2**Fig. 5.** Algorithm for solving Problem 3.2

фактических поставок (закупок) базового и всех сопоставляемых товаров.

Контроль выполняется отдельно по базовому и каждому сопоставляемому товару.

Контроль исходных данных по каждому товару заключается в расчете и сопоставлении двух сумм:

- первая сумма вычисляется по информации, полученной от продавца — участника опроса того или иного товара; эта сумма равна объему данного товара, поставленного этим продавцом — участником опроса всем покупателям — участникам опроса;
- вторая сумма вычисляется по информации, полученной от всех покупателей — участников опроса этого же товара; эта сумма равна объему товара, закупленного всеми покупателями — участниками опроса у одного и того же продавца — участника опроса.

Информация о каждом товаре, полученная от продавцов и покупателей — участников опроса, считается полной и непротиво-

речивой, если разность двух указанных выше сумм не превышает принятую в деловом обороте величину допустимой погрешности учета объемов поставки (закупки).

В противном случае эта информация не считается полной и непротиворечивой, и тогда регулятор рассматривает вопрос о получении уточняющих сведений от соответствующих участников опроса.

Задача 3.1.2. Контроль полноты списка покупателей — участников опроса

Цель задачи 3.1.2 — сформировать полный список покупателей — участников опроса в случае, если в задаче 1.4.1 был принят не сплошной, а выборочный опрос покупателей.

Блок-схема алгоритма решения задачи 3.1.2 представлена на рисунке 5⁶.

⁶ На рисунке 5 термином «другие покупатели» для краткости обозначены покупатели, наименования которых представлены продавцами — участниками опроса в разделе 2 формы 1.

В Методике не предусмотрен компьютерный контроль исходных данных о взаимозаменяемости товаров.

Задача 3.2. Определение продуктовых границ рынка

Задача 3.2 включает задачу 3.2.1 и задачу 3.2.2.

Задача 3.2.1. Анализ взаимозаменяемости базового и i -го сопоставляемого товара

Задача 3.2.1 решается отдельно для каждой пары товаров, указанной в Кодификаторе пар товаров, исследуемых на взаимозаменяемость (рис. 1).

Цель задачи 3.2.1 — определение взаимозаменяемости каждой w -ой пары товаров по совокупности ответов всех покупателей — участников опроса.

Алгоритм решения задачи 3.2.1 наглядно представлен в двух численных примерах на рисунках 6 и 7⁷.

На рисунке 6 представлен пример, в котором сопоставляемый товар $P_{i=2}$ включен в «Список товаров, образующих продуктовые границы рынка». Обоснование: суммарный объем закупок пары товаров $Q(P_{баз}; P_{i=2})$, произведенных покупателями группы «ДА», составляет 100% от суммарного объема фактических закупок этой пары товаров всеми покупателями — участниками опроса, т. е. не меньше порога большинства (75%), установленного регулятором.

На рисунке 6 объем пары товаров, закупленных покупателями группы «ДА», рассчитывается так:

$$Q(P_{баз}; P_2) = \sum q(P_{баз})_k \times e(P_{баз}; P_2)_k + \sum q(P_2)_k \times e(P_{баз}; P_2)_k = (30 \times 1 + 30 \times 1) + (50 \times 1 + 45 \times 1) = 155,$$

где: $Q(P_{баз}; P_2)$ — объем товаров ($P_{баз}; P_2$), закупленный группой «ДА»;

$q(P_{баз})_k$ — объем товара $P_{баз}$, закупленный k -ым покупателем, факт, $k = 1, 2, \dots, 7$;

$q(P_2)_k$ — объем товара P_2 , закупленный k -ым покупателем, факт, $k = 1, 2, \dots, 7$;

$e(P_{баз}; P_2)_k$ — оценка k -ым покупателем взаимозаменяемости пары товаров ($P_{баз}; P_2$), $e(P_{баз}; P_2)_k = 0; 1$.

На рисунке 7 представлен другой пример, в котором сопоставляемый товар $P_{i=4}$ не включен в «Список товаров, образующих продуктовые границы рынка». Обоснование: суммарный объем закупок пары товаров ($P_{баз}; P_4$) покупателями группы «ДА» составляет 47,8% от всего объема закупок этой пары товаров, произведенных покупателями — участниками опроса, т. е. меньше порога большинства (75%).

Задача 3.2.2. Формирование списка товаров, образующих продуктовые границы рынка

Исходными данными для задачи 3.2.2 являются результаты решения серии задач 3.2.1 (рис. 6, 7) для всех пар товаров, представленных в Кодификаторе пар товаров, исследуемых на взаимозаменяемость (рис. 1).

В результате решения этих задач установлено, что взаимозаменяемыми с базовым товаром $P_{баз}$ являются следующие три сопоставляемых товара: P_1, P_2, P_3 .

В список товаров, образующих продуктовые границы рынка, всегда включается базовый товар, а также все взаимозаменяемые товары (рис. 8).

Задача 3.3. Определение географических границ рынка

Задача 3.3 включает задачи 3.3.1 и 3.3.2.

Задача 3.3.1. Формирование детализированного списка АТО

Цель задачи 3.3.1 — это формирование детализированного списка наименований АТО, на территории каждого из которых один или несколько покупателей —

⁷ В таблицах, представленных на рисунках 6–10, для большей наглядности исходные данные выделены курсивом и фоном, а результаты расчетов — только курсивом, но без фона.

Таблица Б1					
АНАЛИЗ ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТИ БАЗОВОГО и <i>i</i> -ого СОПОСТАВЛЯЕМОГО ТОВАРОВ					
Характеристики <i>i</i> -ого сопоставляемого товара					
2	P_2	S_2	V_2		
Код товара (i)	Наименование товара	Наименование продавца	Местонахождение продавца		
Исходные данные: форма «2.Покупатель закупки» и Форма «3. Покупатель. Взаимозаменяемость товаров»					
Покупатели-участники опроса			Оценки взаимоза- меняемости пары товаров $e(P_{\text{баз}}; P_2)_k$	Объемы закупок товаров, млн руб.	
Коды (k)	Наимено- вания	Местонахож- дения		$q(P_{\text{баз}})_k$	$q(P_2)_k$
1	B_1	C_1	1		
2	B_2	C_2	1	30,0	50,0
3	B_3	C_3	1		
4	B_4	C_4	1	30,0	45,0
5	B_5	C_5	1		
6	B_6	C_6	1		
7	B_7	C_7	0		
Расчет					
1	Код сопоставляемого товара (<i>i</i>)				2
2	Объем закупок пары товаров, всего				155,0
3	Объем закупок пары товаров покупателями группы «ДА»				155,0
4	Доля закупок пары товаров покупателями группы «ДА», %				100,0
5	Порог большинства, установленный регулятором, %				75,0
6	Код товара, включаемого в продуктовые границы рынка (<i>i</i>)				2
7	Наименование <i>i</i> -ого товара, включаемого в продуктовые границы рынка				P_2
8	Наименование продавца <i>i</i> -ого товара				S_2
9	Наименование АТО, на территории которого находится продавец-производи- тель <i>i</i> -ого товара				V_2

Рис. 6. Пример, в котором товары $P_{\text{баз}}$ и P_2 определяются как взаимозаменяемыеFig. 6. An example where the goods $T_{\text{баз}}$ and T_2 are defined as interchangeable

Таблица Б1

АНАЛИЗ ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТИ БАЗОВОГО и i -ого СОПОСТАВЛЯЕМОГО ТОВАРА

Характеристики сопоставляемого товара

4	P_4	S_4	V_4		
Код (i)	Наименование товара	Наименование продавца	Местонахождение продавца		
Исходные данные: форма «2.Покупатель закупки» и Форма «3. Покупатель. Взаимозаменяемость товаров»					
Покупатели-участники опроса			Оценки взаимозаменяемости пары товаров $P_{баз}$ и P_4	Объемы закупок товаров, млн руб.	
Коды (k)	Наимено- вания	Местонахож- дения			
				$q(P_{баз})_k$	$q(P_4)_k$
1	B_1	C_1	1		
2	B_2	C_2	1	30,0	15,0
3	B_3	C_3	0		
4	B_4	C_4	0	30,0	30,0
5	B_5	C_5	1		
6	B_6	C_6	1	0,0	10,0
7	B_7	C_7	0		
Расчет					
1	Код сопоставляемого товара (i)				4
2	Объем закупок пары товаров, всего				115,0
3	Объем закупок пары товаров покупателями группы «ДА»				55,0
4	Доля закупок пары товаров покупателями группы «ДА», %				47,8
5	Порог большинства, установленный регулятором, %				75,0
6	Код товара, включаемого в продуктовые границы рынка (i)				—
7	Наименование i -го товара, включаемого в продуктовые границы рынка				—
8	Наименование производителя i -ого товара				—
9	Наименование АТО, на территории которого находится продавец — производитель i -го товара				—

Рис. 7. Пример, в котором товары $P_{баз}$ и P_4 не определяются как взаимозаменяемыеFig. 7. Example where $T_{баз}$ and T_4 products are not defined as interchangeable

Таблица Б2 ПРОДУКТОВЫЕ ГРАНИЦЫ ТОВАРНОГО РЫНКА			
Коды товаров (i)	Наименования товаров	Наименование продавцов	Местонахождения продавцов
1	2	3	4
баз	$P_{баз}$	$S_{баз}$	$V_{баз}$
1	P_1	S_1	V_1
2	P_2	S_2	V_2
3	P_3	S_3	V_3

Рис. 8. Пример списка товаров, образующих продуктовые границы рынка

Fig. 8. Example of a list of products that form the product boundaries of the market

участников опроса фактически приобрели или готовы были приобрести один или более товаров из списка товаров, образующих продуктовые границы рынка.

Исходной информацией для задачи 3.3.1 служат результаты решения задачи 3.2.2, а также наименования АТО, на территории которых покупатели — участники опроса приобретают товары, образующие продуктовые границы рынка (форма «2. Продавец. Постановки» и форма «3. Покупатель. Закупки»).

Алгоритм решения задачи 3.3.1 реализует следующие правила:

- в список АТО, образующих географические границы рынка, включается АТО, на территории которого находится продавец — участник опроса, реализующий товар, входящий в список товаров, образующих продуктовые границы рынка, если хотя бы один покупатель — участник рынка выполнил закупку этого товара у этого продавца по базису EXW (коротко: АТО-продавца);

- в список АТО, образующих географические границы рынка, включается АТО, на территории которого находится покупатель — участник опроса, если данный покупатель выполнил закупку по базису FCA товара, входящего в список товаров, образующих продуктовые границы рынка, хотя бы у одного продавца — участника опроса (коротко: АТО-покупателя).

Пример решения задачи 3.3.1 представлен на рисунке 9.

В примере, представленном на рисунке 9, детализированный список АТО включает восемь наименований АТО, указанных в почтовых адресах продавцов и покупателей, участвующих в опросе: $V_{баз}$, V_1 , V_2 , V_3 , C_2 , C_4 , C_5 , C_7 .

Задача 3.3.2. Формирование географических границ рынка

Детализированный список АТО, представленный на рисунке 9, включает восемь названий АТО, на территории каждого из которых находится только один из участников опроса.

Предположим, что регулятор принял решение сформировать географические границы рынка из более крупных АТО — субъектов Российской Федерации.

Пусть $R_{баз}$, R_1 , R_2 , R_3 , — наименования субъектов Российской Федерации, на территории которых расположены муниципальные образования (городской округ, муниципальный район, городское, сельское поселение), представленные в детализированном списке АТО (рис. 9).

Пусть в субъекте $R_{баз}$ расположены два АТО: $V_{баз}$ и C_2 .

Пусть в субъекте R_1 расположено одно АТО: V_1 .

Пусть в субъекте R_2 расположено одно АТО: C_4 .

Таблица Б3 ФОРМИРОВАНИЕ ДЕТАЛИЗИРОВАННОГО СПИСКА АТО														
Наименования показателей		№ строк	Наименования товаров, образующих продуктовую границу рынка											
			$P_{\text{баз}}$		P_1			P_2			P_3			
			1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Исходные данные из Формы 2	Коды закупок (r)	1	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4
	Коды покупателей — участников рынка (k)	2	2	4	1	3	7	2	2	4	1	3	5	7
	Коды АТО покупателей (l)	3	7	9	6	8	12	7	7	9	6	8	10	12
	Коды продавцов — участников рынка (j)	4	баз	баз	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
	Коды АТО продавцов (f)	5	баз	баз	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
	Базисы поставок	6	EXW	FCA	EXW	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	EXW	FCA	FCA
Детализированный список АТО														
РАСЧЕТЫ	Коды АТО (f)	8	баз	9	1	1	12	2	7	9	3	3	10	12
	Наименования АТО	9	$V_{\text{баз}}$	C_4	V_1	V_1	C_7	V_2	C_2	C_4	V_3	V_3	C_5	C_7

Рис. 9. Пример расчета детализированного списка АТО

Fig. 9. Example of calculating detailed list ATD (administrative and territorial division)

Таблица Б5 СПИСОК УЧАСТНИКОВ ТОВАРНОГО РЫНКА						
Продавцы	Коды (j)	1	баз	1	2	3
	Наименования	2	$S_{баз}$	S_1	S_2	S_3
Покупатели	Коды (k)	3	2	4	5	7
	Наименования	4	B_2	B_4	B_5	B_7

Рис. 11. Пример списка участников товарного рынка

Fig. 11. Example of a list of product market participants

Пусть в субъекте R_3 расположены остальные АТО: V_2, V_3, C_5, C_7 .

Тогда географические границы рынка, в которых используются наименования субъектов Российской Федерации, будут включать четыре территории: $R_{баз}, R_1, R_2, R_3$.

На рисунке 10 представлен пример экономико-математической модели рынка, в которой географические границы рынка включают четыре укрупненных АТО: $R_{баз}, R_1, R_2, R_3$.

Задача 3.4. Формирование списка участников рынка

Исходной информацией для задачи 3.4 служат данные из таблицы Б3:

- коды и наименования покупателей — участников товарного рынка;
- коды и наименования продавцов — участников товарного рынка.

Результатом решения задачи 3.4. является «Список участников товарного рынка» (рис. 11).

2. Обоснование и обсуждение

Преимущества и практическую пригодность Методики можно обосновать, сопоставив ее с методом ТГМ в версии, принятой в Порядке-220.

Главное преимущество Методики — это компьютерные расчеты границ и списка участников искомого товарного рынка, прозрачность этих расчетов для всех участников антимонопольного расследования.

2.1. Сопоставление терминологий

Чтобы сопоставить термины и их определения, принятые в Методике, с терминами и определениями, которые применяются в Порядке-220, разделим их на три группы.

Первая группа включает два термина, которые используются в Методике, но отсутствуют в Порядке-220: «базовый товар» и «сопоставляемый товар».

Термином «базовый товар» в Методике обозначается товар, который является предметом антимонопольного расследования. В Порядке-220 такой товар называется по-разному: «предварительно определенный товар», «рассматриваемый товар», «данный товар».

Термином «сопоставляемый товар» в Методике обозначается товар, который сопоставляется с базовым товаром с целью выявления их взаимозаменяемости. В Порядке-220 для обозначения такого товара используется следующее многословное наименование: «товар, потенциально являющийся взаимозаменяемым для данного товара».

Компактные и однозначные наименования двух указанных выше терминов, принятые в Методике, более удобны на практике, чем наименования, используемые в Порядке-220.

Вторая группа терминов включает четыре ключевых понятия: «товарный рынок», «взаимозаменяемый товар», «продуктовые гра-

ницы товарного рынка», «географические границы товарного рынка».

Наименования этих терминов, используемые в Методике и Порядке-220, полностью совпадают. Но определения каждого из этих терминов, принятые в Методике, существенно отличаются от определений, принятых в Порядке-2020.

В Методике используются определения терминов, которые принято называть «модельными определениями». Модельное определение термина — это вербальная модель объекта, обозначаемого данным термином. В модельном определении термина указываются свойства моделируемого объекта, существенные для решения задач, в которых используется термин [3]. Пример модельного определения: *взаимозаменяемый товар* — это сопоставляемый товар, который все или большинство покупателей, участвующих в опросе, считают взаимозаменяемым («ДА») с базовым товаром.

В Порядке-220 используются определения терминов, которые принято называть «алгоритмическими, или процедурными, определениями». Алгоритмическое определение термина — это пакет правил, указывающих, как определить (выявить, сконструировать) вербальную или формализованную модель объекта, для обозначения которого используется термин. Например, компактное алгоритмическое определение термина «*взаимозаменяемый товар*» можно представить так: *взаимозаменяемый товар* — это товар, наименование и свойства которого можно определить, если руководствоваться правилами, изложенными в п. 3.7–3.11 Порядка-220.

Модельные определения терминов второй группы, принятые в Методике, специально приспособлены для использования в антимонопольных расследованиях.

Третья группа терминов включает 10 терминов, принятых в Методике, но отсутствующих в Порядке-220: *участник опроса; пара исследуемых товаров; порог большинства; группа «ДА»; поставка товара; местонахождение*

участника рынка; идентификатор товара; идентификатор продавца; идентификатор покупателя; идентификатор территории приобретения товара.

Определения терминов этой группы даны выше в разделе 1.2 «Термины и определения» и не требуют дополнительных пояснений, за исключением двух терминов: «*идентификатор товара*» и «*идентификатор территории приобретения товара*».

В антимонопольных расследованиях в качестве идентификатора товара чаще всего используется наименование соответствующей позиции в Общероссийском классификаторе продукции, работ, услуг по видам экономической деятельности (ОКПД 2). Однако на самом деле наименования позиций в ОКПД 2 — это всегда наименования группы товаров, имеющих те или иные общие свойства, но не всегда обращающихся на одном и том же рынке.

В договорах поставки и других документах, принятых на практике, участники товарных рынков для обозначения предмета конкретной сделки, как правило, используют идентификатор товара, включающий не только наименование товара, но и наименование производителя этого товара. Нет необходимости приводить примеры, когда товары, имеющие идентичные наименования в ОКПД 2, но произведенные на разных предприятиях, различаются своими свойствами и, как следствие, обращаются на разных рынках.

В Методике в качестве идентификатора товара принята «сцепка» из трех признаков: наименование товара + наименование производителя товара + наименование АТО, где находится производитель товара. Такому идентификатору товара однозначно соответствует «сцепка» из трех кодов: код товара + код производителя товара + код АТО производителя товара.

В п. 4.4 Порядка-220 территория, где покупатель приобретает товар, фактически «отождествляется» с продавцом, который находится на этой территории. Это

означает, что в Порядке-220 при определении географических границ рынка по умолчанию принято упрощающее допущение, что покупатель всегда приобретает товар на территории продавца.

В Методике территория, где покупатель приобретает товар, отождествляется с местоположением продавца, если поставка осуществляется по базису EXW, или с местоположением покупателя, если поставка осуществляется по базису FCA. Такой способ идентификации места, где покупатель приобретает товар (товар переходит от продавца к покупателю), согласуется со ст. 458 «Момент исполнения обязанности продавца передать товар» ГК РФ.

Подчеркнем, что терминология, принятая в Методике, существенно влияет на границы ее корректного применения. Поэтому принятие решения о применении Методики в конкретном антимонопольном расследовании означает, что лицо, принимающее такое решение, признает соответствие терминологии, используемой в Методике, свойствам рынка, который является объектом этого антимонопольного расследования.

2.2. Сопоставление подготовительных задач

Чтобы сопоставить Методику и метод ТГМ по составу подготовительных задач, разделим эти задачи на три группы.

Задачи 1.1, 1.2.1, 1.4.1, 1.5.1, 1.9 — с точностью до терминологии совпадают с задачами, которые представлены в Порядке-220.

Задачи 1.2.2, 1.3, 1.4.2, 1.5.2, целью которых является разработка соответствующих кодификаторов, отсутствуют в Порядке-220.

Задачи 1.7 и 1.8, целью которых является разработка форм для предоставления исходных данных, также отсутствуют в Порядке-220, но фактически решаются регулятором в каждом антимонопольном расследовании.

Таким образом, переход от метода ТГМ к Методике сопряжен с расширением списка подготовительных задач и, соответственно,

потребуется некоторого увеличения трудозатрат регулятора, необходимых для решения задач второй группы.

2.3. Сопоставление задач, связанных с опросом

Основные преимущества Методики по сравнению с методом ТГМ в части задач, связанных с опросом, состоят в следующем:

- исходные данные формируются участниками опроса за одну итерацию;
- все продавцы и покупатели, участвующие в опросе, используют установленные регулятором единообразные наименования и коды товаров, продавцов, покупателей и АТО;
- покупатели — участники опроса предоставляют информацию о фактических и возможных вариантах замены одного товара другим в условиях реального, а не гипотетического рынка, как предусмотрено в методе ТГМ;
- продавцам — участникам опроса не требуется предоставлять сведения о фактических ценах и себестоимости товаров, как предусмотрено в методе ТГМ.

Таким образом, переход от метода ТГМ к Методике позволяет исключить показатели, связанные с коммерческой тайной, из списка запрашиваемой информации и, как следствие, уменьшить объем исходных данных, формируемых участниками опроса.

2.4. Сопоставление задач, связанных с обработкой результатов опроса

Основные преимущества Методики по сравнению с методом ТГМ в части задач, связанных с обработкой результатов опроса, состоят в следующем:

- обработка результатов опроса полностью компьютеризирована; в Порядке-220 вопросы компьютеризации обработки результатов опроса не рассматриваются;
- расчеты границ и списка участников искомого товарного рынка выполняются за одну итерацию и не требуют вычисления

прибыли гипотетического монополиста, как это предусмотрено в методе ТГМ;

- предусмотрен контроль части результатов опроса; в Порядке-220 вопросы контроля исходных данных не рассматриваются;

- расчеты границ и списка участников искомого товарного рынка прозрачны и доступны для участников антимонопольного расследования;

Информация покупателей — участников опроса о возможных (гипотетических) заменах одних товаров другими, которая используется как в методе ТГМ, так и в Методике, в принципе не может быть проверена регулятором на полноту и достоверность.

Информация покупателей — участников опроса о фактических заменах одних товаров другими, которая используется в Методике, в принципе может быть проверена регулятором на предмет полноты и достоверности.

Таким образом, переход от метода ТГМ к Методике позволяет за счет компьютеризации снизить трудоемкость и повысить качество обработки информации, полученной в результате опроса.

2.5. Субъективные элементы Методики

Из определений терминов «продуктовые границы товарного рынка» и «географические границы товарного рынка», которые приняты в п. 3.1 и 4.1 Порядка-220, можно сделать ошибочный вывод, что эти термины обозначает некий реально существующий объект, свойства которого зависят от фактических и возможных действий («приобретают» / «не приобретают» товары) реальных покупателей.

На самом деле границы товарного рынка не существуют в реальности (в природе) в том же смысле, в каком реально существуют, например, границы дачного участка. Похоже, что именно по этой причине участники реальных рынков не используют понятие «границы рынка» в своей деятельности, а многие из них даже не подозревают

о его существовании. В отличие, например, от понятия «границы дачного участка», которое обозначает реальный объект и известно каждому дачнику.

Границы товарного рынка — это абстрактный термин, который применяется в экономической и юридической науках, в теории и практике государственного управления (антимонопольное регулирование, налогообложение), в судебной практике для решения соответствующих (научных, управленческих, судебных) задач (проблем), связанных с отношениями купли-продажи (обмена) между хозяйствующими субъектами — участниками товарных рынков.

Если границы товарного рынка определяются, а точнее, конструируются методом ТГМ в рамках антимонопольного расследования, то абстрактная природа этого понятия проявляется в том, что конфигурация границ сильно, а иногда решающим образом зависит от субъективных мнений (предпочтений) как участников опроса, так и регулятора. От этого субъективизма невозможно полностью избавиться такие процедуры, как выбор регулятором состава участников опроса; формирование участниками опроса исходных данных; выбор регулятором способа обработки исходных данных.

Строго говоря, такая зависимость, хотя и в меньшей степени, чем в методе ТГМ, присутствует и в Методике.

Представляется, что только в результате практической проверки и более-менее масштабного использования Методики можно определить, как сильно границы искомого товарного рынка зависят от субъективных элементов Методики, и при необходимости разработать способы уменьшения этого влияния.

Заключение

Использование метода ТГМ для определения границ товарного рынка в России впервые было предусмотрено в приказе ФАС России от 25.04.2006 № 108 «Об Порядка

проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке». Через четыре года этот документ был переработан и утвержден приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220. В последующие годы в Порядок-220 были внесены многочисленные изменения и дополнения.

При этом характерно, что внесенные изменения и дополнения практически не затрагивали те аспекты Порядка-220, которые связаны с методами сбора и обработки информации в экономических задачах, составляющих важную часть антимонопольных расследований.

Между тем за последние годы в результате развития в России интернета и сетей связи появилась возможность существенно изменить способы сбора и обработки информации, необходимой для анализа товарных рынков. В настоящее время в интернете имеется обширная актуальная информация о товарах и участниках товарных рынков. Раньше такую информацию регулятор мог получить только в результате опроса.

Методика, представленная в настоящей статье, — это попытка разработать метод определения границ товарного рынка с учетом современных возможностей сбора и обработки экономической информации в условиях антимонопольного расследования.

Ядро Методики — экономико-математическая модель товарного рынка. Модель позволяет регулятору:

- организовать систематическое накопление и эффективное использование больших объемов информации о реальных товарных рынках, которую регулятор получает в рамках антимонопольных расследований и мониторинга основных товарных рынков;
- обеспечить накопление и передачу опыта и знаний о конкретных товарных рынках в условиях ротации персонала регулятора.

Разумеется, всесторонняя оценка преимуществ и практической пригодности Методи-

ки может быть установлена только в результате соответствующей практической проверки, организованной регулятором.

Список литературы

1. Горейко Н. А. Экономический анализ в применении норм антимонопольного законодательства: эмпирические оценки и пути развития / Н. А. Горейко [и др.] // под ред. Н. С. Павловой; вступ. ст. А. Г. Цыганова. — Москва: МАКС Пресс, 2014. — 216 с.
2. Оптнер Ст. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / Ст. Оптнер. — Москва: Сов. радио, 1969. — 69 с. — URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/optner.pdf>.
3. Налимов В. В. Вероятностная модель языка. О соотношении естественных и искусственных языков / В. В. Налимов. — Москва: Наука, 1979. — 300 с. — URL: <https://www.bookvoed.ru/files/3515/11/09/99.pdf>.
4. Бродский В. А. О некоторых ключевых экономических понятиях антимонопольного законодательства / В. А. Бродский. — Экономическая политика — 2010. — № 6. — С. 124–144.
5. Шаститко А. А. Проблема определения географического рынка: возрождение теста Эльзинги — Хогарти / А. А. Шаститко. — Современная конкуренция. — 2019. — Т. 13. — № 4 (76).
6. Татаринова С. С. Определение термина «товарный рынок» для целей антимонопольного законодательства [Электронный ресурс] / С. С. Татаринова. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ponyatiya-tovarnyy-rynok-dlya-tseley-antimonopolnogo-zakonodatelstva/viewer>.

References

1. Goreiko N. A. et al. Economic analysis in the application of Antimonopoly legislation: empirical assessments and ways of development. Ed. N. S. Pavlova; Introduction by A. G. Tsyganova. Moscow, MAKS Press, 2014. — 216 p.
2. Optner St. System analysis for solving business and industrial problems. Moscow, Sov. radio. 1969. — 69 p. — URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/other.pdf>.
3. Nalimov V. V. Probabilistic model of language. On the ratio of natural and artificial languages. Moscow, Nauka, 1979. — 300 p. — URL: <https://www.bookvoed.ru/files/3515/11/09/99.pdf>.
4. Brodsky V. A. On some key economic concepts of Antimonopoly legislation. Economic policy, 2010, no. 6, pp. 124–144.
5. Shastitko A. A. The problem of the geographic market delineation: the revival of the Elzinga-Hogarty test. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 4 (76).
6. Tatarinova S. S. Definition of the term «commodity market» for the purposes of Antimonopoly legislation. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ponyatiya-tovarnyy-rynok-dlya-tseley-antimonopolnogo-zakonodatelstva/viewer>.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-5-27

Brodsky V.A., Ph. D. in Technical Sciences, vbrodsky@mail.ru

Kozhukhovskiy I.S., Ph. D. in Economics, is.kozh@mail.ru

The calculation of the boundaries of the product market in antitrust investigation

A method is proposed for calculating the product and geographical boundaries of the commodity market based on the initial data obtained by the Antimonopoly authority from sellers and buyers participating in the survey as part of the Antimonopoly investigation.

The method includes special terminology, forms of representation of source data, and an economic and mathematical model of the commodity market designed to calculate the boundaries and composition of market participants.

The method provides full computerization of processing of initial data received by the Antimonopoly authority from the survey participants.

The main differences between the proposed method and the standard method of SSNIP (hypothetical monopolist Test) are considered.

Keywords: antitrust investigation, product market boundaries, survey, initial data, economic and mathematical model of the market, calculation of market boundaries

About authors: Brodsky V.A., *Ph.D. in Technical Sciences*;
Kozhukhovskiy I.S., *Ph.D. in Economics*

For citation: Brodsky V.A., Knyazeva I.S. The calculation of the boundaries of the product market in antitrust investigation. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 3(79), pp. 5–27 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-28-40

Курнышева И.Р., докт. экон. наук, зав. сектором конкурентной политики ИЭ РАН, г. Москва,
kurnisheva@yandex.ru

Конкурентная политика в системе стратегического планирования¹

JEL: E20, H11, L40, L41, УДК: 338.1

В статье рассмотрен потенциал взаимоувязки методологии и инструментов конкурентной политики с основными механизмами управления стратегического планирования, направленных на достижение приоритетных целей государства, включающий процессы целеполагания, прогнозирования и планирования социально-экономического развития РФ и позитивной динамики ее конкурентоспособности. Проанализированы тенденции и выделены принципы развертывания процесса по формированию системного плацдарма институтов конкуренции как элемента государственной экономической политики. Подчеркивается роль человеческого фактора как ведущего специфического фактора в конкурентных отношениях. Предложено включение мотивационной составляющей в процесс управления конкурентными отношениями при реализации новой модели социально-экономического развития страны и Национального плана развития конкуренции в РФ.

Особое внимание уделено новой пространственной стратегии, содержащей предложения, противодействующие межрегиональному дисбалансу и смягчению диспропорций в социально-экономических обстановках отдельных регионов. Исследованы основные тенденции и проблемы в национальном экономическом пространстве. Проанализированы диспропорции в региональном развитии, которые носят системный характер и, безусловно, оказывают негативное воздействие на рынки и качество их конкурентной среды, макроэкономические показатели. Актуализирована роль транспортной инфраструктуры для сокращения уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов РФ и стимулировании конкурентных отношений. Дана оценка уровня развития конкуренции на территории страны; работе, проводимой государством на всех иерархических уровнях экономики в сфере развития конкуренции, в том числе влиянию государства на деятельность бизнеса. Выделены два основных направления активизации конкурентных отношений в рамках стратегического планирования — методологические и организационно-экономические.

Ключевые слова: конкурентная политика, стратегическое планирование, человеческий капитал, мотивации, диспропорции, пространственное развитие, конкурентоспособность

Введение

Представленная статья отражает актуальные проблемы, которые стоят перед страной сегодня в области оживления и укрепления позиций свобод-

ной конкуренции между участниками рынков. Одна из них — может ли в нынешней ситуации в российской экономике сформироваться развитая конкуренция? Если да, то как этого добиться. Надо понимать, что эта проблема в определенной степени носит и методологический и организационно-экономический характер.

Для России возрастание конкурентных сил особенно актуально, поскольку пока

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

принятие управленческих решений никак не соотносится с их реализацией, решения властных структур не воплощаются в жизнь в том виде и объеме, в каком они задумываются. Между тем надежда на силы и возможности «невидимой руки рынка» в российской экономической политике и практике, ведущим механизмом которой можно считать конкуренцию, уходит. На ее место приходит жесткий регламент институтов государственных административных мер. Формируется система государственного администрирования и мониторинга конкуренции, на первых порах направляющая и поддерживающая ее. Определенной новизной современной конкурентной политики является маневр по встраиванию конкурентной политики, Национального плана развития конкуренции в систему стратегического планирования в Российской Федерации. Курс на преодоление государственно-монополистических тенденций, ограничение конкуренции органами власти всех уровней, недостаточной интенсивности использования потенциала малого и среднего предпринимательства, тарифной дискриминации и картелизации отдельных сфер экономики, преобладание тенденций защиты конкуренции и ее развития — в числе важнейших приоритетов российской экономической политики как на ближайшие годы, так и на долгосрочную перспективу.

Как отметил руководитель ФАС России, «реализация государственной политики по развитию конкуренции — это не разовое мероприятие, а одно из ключевых направлений и факторов экономического роста, следовательно, не может рассматриваться как отдельный процесс в отрыве от комплекса мероприятий, реализуемых в рамках стратегии развития экономики в целом»².

Конкурентная политика выступает частью экономической политики. Как конкуренция, выступающая в роли фактора

развития, встроенного в рамки стратегии развития экономики, может повысить свой потенциал и привести к повышению конкурентоспособности экономики в целом? Сама по себе конкурентная политика не была в состоянии повысить конкурентоспособность экономики, но в единстве с системой других видов экономической политики ее потенциал может возрасти. Можно выделить два основных направления повышения активности и продуктивности конкурентных отношений при встраивании их в периметр стратегического планирования — методологические и организационно-экономические.

Взаимосвязь конкурентной политики с основными государственными экономическими стратегиями

Перед Правительством РФ вновь ставится амбициозная задача на перспективу: «В целях осуществления прорывного развития Российской Федерации... обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности»³. Стабильность остается базисным требованием к перспективам макроэкономического формата и динамике, к прорывному развитию.

Научные и практические взгляды монетаристов состоят в том, что система рыночной конкуренции сама по себе обеспечивает определенную степень макроэкономической стабильности. Свободный рынок по своей сути способен обеспечить значительную макроэкономическую стабильность, но государственное вмешательство вопреки своим «благим намерениям» подрывает эту способность. Более того, государство, по их мнению, может своими попытками

² Источник: <https://fas.gov.ru/publications/21238>.

³ Указ о национальных целях развития России до 2030 года: — URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/keywords/39/events/63728>.

дестабилизировать экономику с помощью фискальной и кредитно-денежной политики. Одним из таких непредсказуемых примеров можно назвать очередное изменение ЦБ России ключевой ставки на фоне обвала деловой активности. И регулятор, и многочисленные эксперты считают, что такой шаг регулятора почти не отразится на макроэкономической и промышленной динамике и ожиданиях экономических акторов. Но кто знает?

Действительно, в своей экономической деятельности в области конкурентной политики и макроэкономической стабильности в условиях рыночной экономики государство имеет ограниченное воздействие. При этом одним из условий эффективной государственной деятельности — согласованность единой и в достаточной мере положительно воспринимаемой и населением, и хозяйствующими субъектами экономической политики.

Стратегическое планирование — механизм управления, направленный на достижение приоритетных целей государства, включающий процессы целеполагания, прогнозирования и планирования социально-экономического развития РФ⁴. Одним из направлений систематической работы, проводимой Минэкономразвития России в области стратегического планирования, является повышение взаимоувязанности механизмов реализации мер экономической политики.

В основе разработки любой стратегии лежит прогноз. Прогнозирование — это научное обоснование возможных состояний системы в будущем на основе аналитических исследований. Институциональной предпосылкой прогнозирования служит ч. 1 ст. 1 Федерального закона от 20.07.1995 № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»⁵.

⁴ Источник: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie.

⁵ СЗРФ. 1995. №30. Ст. 2871.

Согласно этому закону государственное прогнозирование социально-экономического развития Российской Федерации — это система научно обоснованных представлений о направлениях социально-экономического развития России, основанных на законах рыночного хозяйствования. Результаты государственного прогнозирования социально-экономического развития используются при принятии органами законодательной и исполнительной власти РФ конкретных решений в области социально-экономической политики государства.

Многолетний опыт построения экономических прогнозов показал только определенную степень достоверности предположений, заложенных в его основу. Социально-экономический прогноз имеет дело с вероятностными процессами, трендами, которым неизбежно присуща та или иная степень неопределенности. Функция прогнозов — предвидеть детерминанты, ключевые точки, долговременные тренды и возможные риски, а не дать количественный ответ (с шестью знаками после запятой) о значении тех или иных индикаторов. Поэтому прогнозные данные о темпах роста экономики и ее структурных параметров постоянно пересматриваются и в количественном плане, и в концептуальном, но все равно они имеют свойство не сбываться как в сторону более высоких фактических результатов, так и более низких итогов. Проблема предсказуемости стала осознаваться уже после первых численных экспериментов по моделированию развития экономики на средние и долгие сроки еще в 50-х гг. прошлого века.

Использование экономико-математической формализации для аналитической, управленческой и особенно прогнозной деятельности поставленной перед специалистами задачи рассматривалось как прорыв, большой шаг вперед и вселяло надежды на улучшение качества прогнозных расчетов, оптимизацию народнохозяй-

ственных планов, но и имело ряд особенностей. Одно из них — несовершенство используемых прогностических методов и моделей, которые не учитывают возможные риски и вызовы при определении намечаемых траекторий развития и в сфере их реализации и достижения прогнозных приоритетов и целей. Характерной чертой экономики сегодняшнего дня становится высокая степень неопределенности перспектив и рисков. Последним по времени таким глобальным непрогнозируемым вызовом можно назвать современную социально-экономическую ситуацию, обусловленную стремительным падением цен на нефть и таким же стремительным распространением инфекции COVID-19 по территории мира и страны. В экономике произошло преломление многолетних устоявшихся тенденций. В целом можно ожидать изменения в макроэкономических тенденциях и пропорциях на ближайшую и среднесрочную перспективу в следующих основных аспектах: в приоритетах развития; траектории динамики ВВП; инвестиционных потоках; ресурсном обеспечении; научно-технологических направлениях и др. Один из примеров рисков и преломления тенденций и в краткосрочной, и особенно в среднесрочной перспективе содержится, на мой взгляд, в политике поддержки системообразующих компаний и организаций РФ, а именно: риск возможности неверно выбрать направление развития. Эти риски могут свести на нет усилия нескольких лет работы по созданию рыночных отношений, восстановлению экономики в целом и ее регионов, законсервировать или усугубить диспропорции. При утверждении списка поддержки системообразующих компаний и организаций 25 декабря 2008 г. в него было включено 295 предприятий. Потом в 2009 г. список был дополнен еще девятью предприятиями. Итого 304⁶ организации. В «2012–2013 гг. в промышленности

заметно сократилась доля фирм, получавших господдержку, при ее одновременной концентрации на предприятиях, имеющих лоббистский ресурс (участие государства в собственности и членство фирм в бизнес-ассоциациях). В 2016–2017 гг. масштабы господдержки начали восстанавливаться. При этом на всех властных уровнях поддержка оказывалась фирмам, которые осуществляли инвестиции и помогали властям в социальном развитии региона, а фактор участия государства в собственности стал незначимым» [Яковлев А. А., Ершова Н. В., Уварова О. М., 2019].

В разгар карантинных мер, вызванных эпидемией COVID-19 на территории страны, для поддержки экономики Правительством было разработано, утверждено и опубликовано Постановление от 10.05.2020 № 651 «О мерах поддержки системообразующих организаций»⁷. В нем Правительство Российской Федерации постановляет: утвердить прилагаемые Правила отбора организаций, включенных в отраслевые перечни системообразующих организаций российской экономики, претендующих на предоставление в 2020 г. мер государственной поддержки. Сначала он включал 200 компаний, позднее был расширен до 646 компаний, т. е. более чем вдвое больше по сравнению с 2008 г. Полный перечень системообразующих компаний и организаций РФ, утвержденный правительственной комиссией на 18.06.2020, включает 646 компаний, из них 568 организаций по 27 отраслям промышленности, закрепленных за Минпромторгом России⁸. Из них предприятий: Минэнерго — 73; Минтранса — 68; Минсельхоза — 171; металлургической промышленности — 44; производства автотранспортных средств — 10; производства продукции машиностроения — 55, прочих

⁷ Источник: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73901408/>.

⁸ Источник: <https://www.dairynews.ru/news/polnyy-perechen-646-sistemoobrazuyushchikh-organiz.html>.

⁶ Источник: rbc.ru (по состоянию на 25.12.2008).

обрабатывающих производств — 63; оптовой и розничной торговли — 70; фармацевтической промышленности — 3; химической промышленности — 22; Минкомсвязи — 22. Структурные приоритеты определены. Для сравнения: при утверждении списка от 25.12.2008 в него было включено 295 предприятий. Можно сделать вывод, что все меньше и меньше остается пространства для конкурентной среды и суживается поле конкурентных отношений, поскольку экономическая конкуренция — это реализации взаимодействия двух базовых институтов экономики — института спроса и института предложения, обеспечивающего влияние как производителей, так и потребителей на экономические процессы. В данном случае перевес на стороне предложения.

В последние годы в практике экономического анализа и особенно прогнозных расчетов появилась новая группа факторов и условий, доминантно влияющих на качество прогнозов, особенно долгосрочных. Процессы глобального развития, охватившие все регионы и сектора мирового хозяйства, принципиально изменяют соотношение между внешними и внутренними факторами развития национальных хозяйств в пользу первых. Ни одна страна не в состоянии рационально сформировать и осуществлять экономическую политику, не учитывая тенденции, приоритеты и нормы поведения основных участников мирохозяйственной деятельности. Так, в течение нескольких последних лет негативное влияние на экономику России оказывает депрессия в Западной Европе и неустойчивое развитие США⁹ и всего мирового хозяйства. Последние 10 лет экономика страны находится в длительном стагнационном тренде. За последние семь лет ВВП России вырос

на 6,7%, т. е. меньше чем в четыре раза, по сравнению с мировой экономикой (27,6%). В предыдущую семилетку (2005–2011 гг.) ВВП России вырос на 24,1%¹⁰.

Одним из факторов, который, по нашему мнению, имеет критическое значение для выполнения поставленной задачи и повышения конкурентоспособности национальной экономики, служит человеческий фактор, или, как было принято ранее формулировать, труд.

Расширение применения принципов экономико-математического моделирования социально-экономических процессов, показателей, темпов роста и структурных процессов происходило с учетом человеческого фактора, характеризующегося стандартными статистическими показателями. Потенциал человеческого капитала измерялся по таким статистическим показателям, как параметры демографического прогноза; численность населения в стране; трудозатраты; распределение по территории, отраслям; качественный состав населения; уровень образования и др., то есть человек рассматривался наравне с неодушевленными предметами, параметрами, как стандартный фактор и ресурс. Таким образом, вне поля зрения исследователей того времени оставалась поведенческая природа человека. Совершенно очевидно, что возникает потребность и необходимость в определенной гуманизации методологии экономической науки в части института человеческого капитала и прогнозных расчетов с его участием. Особенно такой подход становится актуальным в рамках реализации поставленной в Указе о национальных целях развития России до 2030 года национальной цели «Возможности для самореализации и развития талантов»: через «вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образова-

⁹ В статье Вопросы экономики. 2018. № 11. С. 125–141. (125–128) авторы утверждают, что «Для современной России, напротив, нет оснований связывать замедление темпов роста экономики с факторами долговременной стагнации».

¹⁰ Рассчитано по: Корректировка валовой добавленной стоимости. — URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab2.htm.

ния; формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся; создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций».

В мировой экономической науке начиная с XX в. активно проводятся достаточные серьезные исследовательские работы в экономической теории в области изучения человеческих качеств и человеческого поведения с реальными практическими результатами на микроуровне, уровне организации, т. е. внедряется новый методологический взгляд, подход к человеческому фактору в экономических расчетах. Как показывает опыт высокоразвитых в экономическом и технологическом отношении стран, большой вклад в их успех внесли научные методологические концептуальные и практические разработки по применению теории мотивации в менеджменте.

Аналогичная задача стоит и перед российской наукой. Необходимость высокого уровня теоретического и методологического обоснования и решения проблем интенсификации конкурентных отношений как варианта человеческого поведения приобретает первостепенную значимость при формировании качественно новой модели будущей России в условиях воспроизводственной стагнации, демографической, геополитической и мировой экономической неопределенности. Конкуренция — это борьба экономических субъектов на рынке с целью завоевания большей рыночной доли или необходимых ресурсов. Как мотивировать участников рынка к цивилизованной конкурентной борьбе?

В экономической теории, представленной в опубликованных источниках, фигури-

руют две основные группы теории мотивации в трудовой деятельности. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны мотивации. Входящие в него теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их поведения, а следовательно, и их деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских ученых Абрахама Маслоу, Дугласа Макгрегора, Фредерика Герцберга и Дэвида Макклелланда [Маслоу А. Г., 1999; Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф., 2000, С. 366; Herzberg Fr., 1959]¹¹.

Вторая группа ученых — адепты процессуальных теорий мотиваций. К таким теориям относятся теория ожиданий, или процессуальная модель мотивации, В. Врума, теория справедливости и модель Л. Портера — Э. Лоулера.

Наиболее активно проблемами разработки и внедрения мотивационного механизма в экономическую деятельность в РФ занимаются исследователи-социологи применительно к инновационному развитию страны [Гвоздева Е. С., Тыртышный А. Г., Коваленко А. А., 2014]¹². Модернизация экономики и переход к инновационной экономике непосредственно связаны с развитием конкуренции, поскольку понуждают участников рынка искать дополнительные конкурентные преимущества путем привлечения инноваций

¹¹ Маслоу А. Г. Мотивация и личность / пер. А. М. Татлыбаевой. — Санкт-Петербург: Евразия, 1999. — 478 с.; Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. — Москва: Дело, 2000. С. 366; Herzberg Fr. The Motivation to Work. — New York: John Wiley and Sons, 1959. — URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Fredrick_Herzberg (дата обращения 22.10.2010).

¹² См.: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-motivatsii-vklyucheniya-molodezhi-v-innovatsionnoe-razvitie-rossii/viewer>; Гвоздева Е. С., Тыртышный А. Г. Модель мотивации включения молодежи в инновационное развитие России; <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti/viewer>; Коваленко А. А. Государственное управление // Электронный вестник. 2014. Вып. № 47. Декабрь. С. 54–81.

в производство и организацию своей деятельности. Однако спрос на инновационную продукцию в стране и регионах, формирующих современное экономическое пространство РФ, крайне низок, что свидетельствует о низком потенциале конкуренции как двигателя для развития бизнеса и экономики. Поэтому совершенно правы эти исследователи, опираясь в своих работах в основном на модели мотивации В. Врума¹³, поскольку использование процессуальной теории В. Врума помогает создать механизм возникновения мотивации не на уровне потребностей (спроса на инновации), которые не зависят от сферы занятости, а на уровне реального предложения множества достижений и вознаграждений в конкретной сфере деятельности. Поэтому ее использование, по нашему предположению, перспективно и для решения задачи изучения мотивационного механизма к конкуренции [Vroom Viktor H., 1995; Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., 2007]¹⁴. Модель В. Врума описывает мотивацию как сумму накладывающихся друг на друга переменных — ожидания соответствия получаемых результатов собственным затратам и усилиям, ожидание соответствующего этим результатам вознаграждения в виде индивидуальной ценности предоставленного вознаграждения.

Предлагаемый подход к формированию мотивационного механизма, инновационного развития может быть трансформирован в социально ориентированный на управление конкурентными отношениями, поскольку инновации — это ведущий фактор конкуренции. Включение мотивационной составляющей при управлении конкурентными отношениями, с нашей точки зрения, может стать ключевым фактором при реализации

новой модели социально-экономического развития страны и Национального плана развития конкуренции в РФ.

Развертывание кампании по формированию системного плацдарма институтов конкуренции как элемента государственной экономической политики

В последние годы акценты в деятельности законодательной и исполнительной власти РФ в области конкурентной политики явно сместились в сторону коррекции предпринимательской рыночной среды, регламентируемой взаимоотношениями спроса и предложения на товарных рынках, мер совершенствования рыночной среды в контексте основных системообразующих экономических стратегий России. Два ведомства — ФАС России и Минэкономразвития России — в тесном сотрудничестве уделяют большое внимание развитию конкуренции в русле следующих документов:

- Стратегия социально-экономического развития — Стратегия-2020;
- Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2035 года;
- Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 18.07.2019);
- Стратегия социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, ст. 32,

с учетом национальных целей развития Российской Федерации, определенных:

- с использованием концептуальных подходов, инструментов и механизмов достижения национальных целей развития, на среднесрочный период содержащихся, в том числе, при разработке Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2050 г. (Стратегия 2050); Стратегии пространственного развития РФ

¹³ Vroom Viktor H. Work and Motivation. Revised Edition. Jossey-Bass Classics, 1995; Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. — 3-е изд. Москва: Вильямс, 2007.

¹⁴ В порядке постановки вопроса.

на период до 2025 г. (утверждена распоряжением Правительства РФ №207-р от 13.02.2019); Стратегии экономической безопасности РФ на период до 2030 г. (утверждена Указом Президента РФ от 13.05.2017 №208); Основ государственной политики регионального развития РФ на период до 2025 г. (утверждены Указом Президента РФ от 16.01.2017 №13); Стратегии научно-технологического развития РФ (утверждена Указом Президента РФ от 01.12.2016 №642); Стратегии национальной безопасности РФ (утверждена Указом Президента РФ от 31.12.2015 №683); Основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2024 г. (утверждены председателем Правительства РФ 29.09.2018) и др.¹⁵;

- во взаимосвязи с отраслевыми проектировками и ведомствами: «Во исполнение Национального плана развития конкуренции в Российской Федерации мы разработали 18 отраслевых “дорожных карт”»¹⁶. В перспективе перечень включенных в проект Национального плана развития конкуренции отраслей будет расширен;

- в увязке с региональными властями и программами развития. Взаимодействие федеральных и региональных интересов при их развитии зачастую носит характер противоречия. По сложившейся практике на региональном уровне сконцентрирована ответственность за состояние и развитие территории¹⁷, однако распределение

ответственности прямо противоположно распределению ресурсов и полномочий, сконцентрированных на федеральном уровне. Следствием является разнонаправленность (вплоть до противоположности) векторов интересов федеральных и региональных властей, что делает объективно необходимым модернизацию их отношений путем закрепления интегральной функции центра через выработку механизмов нейтрализации противоречий, т. е. формирование конкурентного пространства в координатах единства федеральных и региональных интересов.

За время своей деятельности ФАС России и Минэкономразвития РФ накопили богатый опыт, как негативный, так и положительный, в регулировании конкуренции и конкурентных отношений. Начиная с конца 2000-х гг. постепенно складывается определенный формат регулирующей практики конкуренции и конкурентных отношений, который пока, к сожалению, не становится более адекватным запросам участников рынка.

Аналитическим центром при Правительстве РФ при взаимодействии с Торгово-промышленной палатой РФ с 2014 г. ежегодно проводятся онлайн-опросы на тему «Оценка состояния конкурентной среды в России»¹⁸. При ответе на вопросы о влиянии государства на состояние конкурентной среды были получены следующие результаты (табл. 1).

Данные опросов показывают, что положительной динамики в оценке влияния

¹⁵ См.: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/dokumenty_strategicheskogo_planirovaniya/; <https://www.economy.gov.ru/>.

¹⁶ См.: И. Артемьев. — URL: <https://plan.fas.gov.ru/external/news/29142/>.

¹⁷ По мнению академика А Гранберга, экономика России представляет собой «многорегиональный организм, функционирующий на основе вертикальных (центр — регионы) и горизонтальных (межрегиональ-

ных) взаимодействий и входящий в систему мирохозяйственных связей».

¹⁸ Составлено по: Аналитический центр при Правительстве РФ. Оценка состояния конкурентной среды в России. Доклад. 2014. С. 20; Аналитический центр при Правительстве РФ. Оценка состояния конкурентной среды в России. Доклад. 2015. С. 15–16; Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации / Оценка состояния конкурентной среды в России. Доклад. 2020 С. 16–17; <http://ac.gov.ru>.

Таблица 1. Влияние государства на состояние конкурентной среды**Table 1.** Influence of the state on the competitive environment

2014	2015	2016	2020
Наиболее значимое влияние на состояние конкурентной среды оказывают главы регионов — 32% респондентов	Более трети респондентов (37%) отметили, что органы власти своими действиями только мешают ведению хозяйственной деятельности. Вместе с тем 31% респондентов указали на необходимость вмешательства государства, и лишь 9% заявили, что органы власти действительно помогают бизнесу	Треть (33%) респондентов считают, что органы власти только мешают бизнесу своими действиями и инициативами. Лишь 4% заявили, что действия органов власти оказывают положительное влияние на российский бизнес	Опрос представителей малого бизнеса и микропредприятий показал, что 36% респондентов считают, что органы власти только мешают бизнесу своими действиями и инициативами. Это ниже оценок в предыдущие годы (42% в 2019 г., 40% в 2018 г.). Среди более крупных компаний оценка более позитивная — 58%

государства на состояние конкурентной среды, адекватного запросам участников бизнеса, не отмечено. Существенных результатов достигнуто не было.

Распоряжением Правительства РФ от 17.04.2019 № 768-р (далее — Стандарт) утверждена новая редакция Стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации. Стандарт разработан в рамках реализации п. 7 и подп. «в» п. 8 Указа Президента Российской Федерации от 21.12.2017 № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции»¹⁹. В новую редакцию Стандарта вошел ряд основополагающих положений методического характера:

- формирование в субъектах РФ перечней ключевых показателей развития конкуренции, отражающих долю организаций частной формы собственности в отраслях (сферах) экономики субъектов РФ;
- методик расчета ключевых показателей развития конкуренции;
- обязательства органов исполнительной власти субъектов РФ по достижению

ключевых показателей развития конкуренции;

- проведение в субъектах Российской Федерации мониторинга состояния и развития конкурентной среды в отраслях (сферах) экономики;
- перечень товарных рынков для содействия развитию конкуренции в субъекте Российской Федерации, в который вошел 41 рынок. Региональный перечень товарных рынков включает не менее 33 товарных рынков.

Для дальнейшей эффективной работы по содействию развитию конкуренции в субъектах Российской Федерации предлагается провести работу по оптимизации методологических подходов в части реализации положений Стандарта²⁰.

Указом Президента Российской Федерации от 21.12.2017 № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции» был утвержден Национальный план развития конкуренции в Российской Федерации на 2018–2020 гг.²¹

²⁰ Источник: <https://fas.gov.ru/pages/vazhnaya-informacziya/standart-razvitiya-konkurenczii/standart-test-one.html>.

²¹ Источник: <http://static.government.ru/media/files/RAVRSYv2sg0XHCLhfgUFchxAURxQ75vZ.pdf>; https://plan.fas.gov.ru/pages/presidential_decree/.

¹⁹ Источник: <https://fas.gov.ru/pages/vazhnaya-informacziya/standart-razvitiya-konkurenczii/standart-test-one.html>.

Предусмотрена пролонгация периода его действия на среднесрочную перспективу — 2021–2025 гг. ФАС России подготовила 11 федеральных законов, которые должны закрепить на долгосрочную перспективу этот подход.

В целом, по мнению главы ФАС России И. Артемьева, «сегодня политику в отношении развития конкуренции в России можно охарактеризовать как эффективное сдерживание негативных тенденций»²².

Одним из предпринимаемых шагов Правительства РФ, демпфирующих усиливающееся негативное влияние на темпы и структуру экономического роста, на достижение поставленной президентом РФ цели обеспечения «темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности»²³ недостаточного уровня развитости конкуренции, можно считать усиление внимания к ее развитию в регионах.

Развитие конкуренции и конкурентных отношений в регионах

Решая вопросы формирования темпов и структуры экономического роста, нового экономического пространства, невозможно абстрагироваться от опоры на конкуренцию в регионах. Однако реализация поставленных задач наталкивается, помимо прочих барьеров, на неоднородность регионального развития, выраженную в различии уровней социально-экономического развития, конкурентной среды, масштаба, роли и потенциала монопольного сектора и т. д.

Эта дифференцированность регионального развития провоцирует трудности в определении приоритетов, инструментов

и соподчиненности макроэкономических и региональных интересов. В результате затруднена разработка системы воздействия с учетом баланса интересов бизнеса, населения и центральной власти и обеспечено гарантирование конкуренции, а односторонняя конкурентная политика либо усиливает неоднородность регионального развития, либо снижает общие экономические результаты.

В этих условиях выполнение Национального плана развития конкуренции в РФ возможно только в единстве со смежными стратегиями и политикой социально-экономического порядка.

Институциональным обеспечением по вопросам мотивации, регулирования и акселерации конкуренции и конкурентных отношений в регионах является обновленный Стандарт развития конкуренции в субъектах РФ на основе применения проектного управления (проектного подхода). Стандарт ориентирован на достижение ряда взаимосвязанных целей. Среди ряда актуальных целей Стандарта выделяется «поддержание и развитие единого экономического пространства Российской Федерации».

Физическими, реальными скрепами экономического пространства выступает транспортная инфраструктура. Транспорт как вид экономической деятельности значим для региональной конкуренции, поскольку связывает в единую систему, во-первых, производителей друг с другом, а во-вторых, производителей и потребителей. Поэтому объективно необходимыми перспективами пространственного развития «в рамках реализации Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 года предусматриваются ликвидация инфраструктурных ограничений федерального значения и повышение доступности и качества магистральной транспортной, энергетической, информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-

²² Источник: <https://plan.fas.gov.ru/external/news/29142/>.

²³ Указ о национальных целях развития России до 2030 года. — URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/keywords/39/events/63728>.

экономическом развитии субъектов Российской Федерации»²⁴.

Результаты функционирования транспорта как вида экономической деятельности весьма существенно влияют на основные макроэкономические показатели. И несмотря на это транспортная отрасль неизменно переводилась в разряд второстепенных, неспособных обоснованно конкурировать с промышленностью и строительством. Хотя по уровню валовой добавленной стоимости (ВДС) в отраслевой структуре вид экономической деятельности «транспортировка и хранение» занимает четвертое место (порядка 8%) в 2016–2018 гг. (в текущих ценах; в процентах) после видов экономической деятельности «торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов», «обрабатывающие производства», «добыча полезных ископаемых».

Решение задачи поддержания и повышения конкурентной активности в регионах в контексте выстраивания приоритетов пространственной стратегии России на долгосрочную перспективу на современном этапе невозможно рассматривать обособленно от концепции и целей, содержащихся в национальных проектах Указа Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года. Позднее был добавлен 13-й национальный проект — Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры»²⁵. Как связаны между собой Национальный план развития конкуренции в РФ и Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, входящий в состав национальных проектов? Потенциально конкуренция на рынке транспортных услуг многовариант-

на. Например: между железнодорожным и другими видами транспорта; между различными участниками транспортного процесса (компаниями-операторами, перевозчиками и т. п.); когда продукт, перевозимый по железной дороге, например нефть или газ, доставляется иным видом транспорта — нефте- или газопроводом, водным транспортом (это возможно в долгосрочной перспективе, так как требуется изменение технологии оснащённости объектов); маршрутная конкуренция — когда груз может быть доставлен по другому маршруту. Все это учитывалось и отразилось в структуре и объёмах бюджетных ассигнований на реализацию Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры в 2019–2021 гг.

Ключевыми приоритетами в финансировании транспортного будущего страны, по решению правительства, обозначены федеральные проекты «Коммуникации между центрами экономического роста», «Внутренние водные пути»; национальный проект «Безопасные и качественные автомобильные дороги». Таким образом, можно видеть реальные усилия властей, направленные на решение внутренних транспортных проблем и одновременно на усиление конкурентных процессов между отдельными видами транспорта²⁶.

Деятельность транспортной инфраструктуры является фактором, прямо влияющим на уровень конкуренции в регионах через сглаживание неоднородности регионального развития страны.

Заключение

Сложившаяся институциональная модель российской экономики не обеспечивает прогнозируемой экономической динамики. Это является во многом следствием недостаточ-

²⁴ Источник: <https://docviewer.yandex.ru/view/84951683/?page=9>.

²⁵ Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры. Утвержден распоряжением Правительства РФ от 30.09.2018 № 2101

²⁶ Круглый стол «Финансовое обеспечение реализации национальных проектов», 24 декабря 2018. — URL: <http://council.gov.ru>.

ной эффективности рыночных механизмов. Современная конкуренция — важнейший фактор и ресурс эффективного экономического развития, повышения конкурентоспособности и позиционирования игроков на рыночных пространствах. Она четко выявляет, расставляет, ранжирует и обостряет производственные, финансовые и др. проблемы, катализирует инновационные процессы, способствует повышению конкурентоспособности организации, региона, страны. Назрела необходимость в новых подходах к регулированию конкуренцией, которые заставляют задуматься о целесообразности использования очередных попыток внедрить конкуренцию в экономические и производственные отношения на старых принципах. И таким подходом выступает единство конкурентной политики с системой других видов экономической политики. Такой комплексный подход к встраиванию цивилизованных конкурентных отношений в экономическую и хозяйственную действительность, возможно, будет более продуктивным, чем ранее используемые. В изменениях нуждаются методологические и организационно-экономические предпосылки повышения активности и продуктивности конкурентных отношений при встраивании их в периметр стратегического планирования.

Список литературы

1. Гвоздева Е. С. Модель мотивации включения молодежи в инновационное развитие России [Электронный ресурс] / Е. С. Гвоздева, А. Г. Тиртышный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti/viewer>.
2. Коваленко А. А. Государственное управление / А. А. Коваленко // Электронный вестник. — 2014. — Вып. № 47. — Декабрь. — С. 54–81.
3. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу; пер. А. М. Татлыбаевой. — Санкт-Петербург: Евразия, 1999. — 478 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; пер. с англ. — Москва: Дело, 2000. — С. 366.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; пер. с англ. — 3-е изд. — Москва: Вильямс, 2007.
6. Яковлев А. А. Каким фирмам государство оказывает поддержку: анализ изменения приоритетов в кризисных условиях / А. А. Яковлев, Н. В. Ершова, О. М. Уварова // Вопросы экономики. — 2019. — № 1. — С. 47–62.
7. Herzberg Fr. The Motivation to Work / Fr. Herzberg. — New York: John Wiley and Sons, 1959. — URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg (дата обращения 22.10.2010).
8. Vroom Viktor H. Work and Motivation. Revised Edition. Jossey-Bass Classics, 1995.

References

1. Gvozdeva E. S., Tyrtshnyy A. G. Model of motivation of youth inclusion in innovative development of Russia. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti/viewer>.
2. Kovalenko A. A. The administration of the State. Electronic Bulletin, 2014, no. 47, december, pp. 54–81.
3. Maslow A. G. Motivation and personality. *Per. am. Tatlybayeva*. Saint Petersburg, Eurasia, 1999. 478 p.
4. Meskon M. H., Albert M., Heduori F. Fundamentals of management. TRANS. Moscow, Delo, 2000, pp. 366.
5. Meskon M. H., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management. 3rd ed., *Per. s Engl.* Moscow, Williams, 2007.
6. Yakovlev A. A., Yershova N. V., Uvarova O. M. Which firms are supported by the state: analysis of changes in priorities in crisis conditions. *Economic*, 2019, no. 1, pp. 47–62.
7. Herzberg Fr. The Motivation to Work. New York, John Wiley and Sons, 1959. — URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg (дата обращения 22.10.2010).
8. Vroom Viktor H. Work and Motivation. Revised Edition. Jossey-Bass Classics, 1995.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-28-40

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

Competitive policy in the strategic planning system

The article considers the potential of linking the methodology and tools of competition policy with the main mechanisms of strategic management planning aimed at achieving the priority goals of the state, including the processes of goal setting, forecasting and planning the socio-economic development of the Russian Federation and the positive dynamics of its competitiveness. The article analyzes the trends and highlights the principles of deployment of the process of forming a systemic springboard of competition institutions as an element of state economic policy. Special attention is paid to a new spatial strategy containing proposals to counteract inter-regional imbalances and mitigate imbalances in the socio-economic conditions of individual regions. The main trends and problems of development of the national economic space are analyzed. The role of the human factor as a leading specific factor in competitive relations is emphasized. The author analyzes regional development imbalances that are systemic in nature and, of course, have a negative impact on markets and the quality of their competitive environment, as well as macroeconomic indicators. The role of transport infrastructure in reducing the level of interregional differentiation in the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation and stimulating competitive relations is updated. The assessment of the level of competition development in the country is given; the work carried out by the state at all hierarchical levels of the economy in the field of competition development, including the influence of the state on business activity. There are two main directions of activation of competitive relations in the framework of strategic planning: methodological and organizational and economic.

Keywords: competitive policy, strategic planning, human capital, motivations, disproportions, spatial development, competitiveness

About author: Kurnysheva I.R., *Dr of Economics, Head of Sector of researches of competition policy*

For citation: Kurnysheva I.R. Competitive policy in the strategic planning system. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No.3(79), pp. 28–40 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-41-49

Сизова Ю.С., кандидат экономических наук, доцент кафедры иностранных языков №1 Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва, ORCID orcid.org/000-0002-7760-6436

Sizova.YS@rea.ru ju-si@mail.ru

Консолидация принципов экономики знаний и цифровой экономики для повышения предпринимательской культуры

В статье объясняется взаимодействие науки, предпринимательства и цифровых технологий как ключевого фактора формирования новой предпринимательской философии.

Статья рассматривает перспективы развития НИОКР в условиях цифровой экономики, выявляются соответствующие проблемы, которые связаны с неудовлетворительным положением России в международном научно-технологическом обмене с точки зрения решения задач цифровизации.

Анализируется развитие стартап-экосистемы России как ключевой результат интеллектуального предпринимательства. Делается вывод о необходимости консолидации принципов цифровой экономики и экономики знаний для развития предпринимательской культуры, которая, в свою очередь, является важным фактором роста национальной экономики.

Ключевые слова: экономика знаний, цифровая экономика, интеллектуальное предпринимательство, стартап-экосистема, университеты, IT-инженеры

Введение

Сегодня такие понятия, как «цифровая экономика» и «экономика знаний», становятся неразрывными. Научно-технологическое развитие является ключевым фактором движения страны вперед и обеспечения ее способности эффективно отвечать на большие вызовы. Главными ресурсами такого развития являются интеллектуальный потенциал страны, фундаментальная наука, технологии и инновации. А результаты тех или иных научных исследований обеспечивают распространение знаний через систему образования и рост общего интеллектуального потенциала.

Предпринимательство в экономике знаний

Наука и новые знания — это главный стержень всех аспектов современной эко-

номики. Постоянный процесс инновационного обновления в разных странах положительно влияет на динамику и качество экономического подъема, рост эффективности и конкурентоспособности национальной экономики, улучшение социально-экономических показателей благосостояния населения [8].

Предпринимательство в экономике знаний нацелено на максимизацию рыночной стоимости фирм, в которой главный удельный вес начинают занимать нематериальные активы (технологические, маркетинговые, клиентские и т. д.). Поэтому в условиях экономики знаний растет роль эффективного управления нематериальными ресурсами, в том числе интеллектуальными [6].

Интеллектуальное предпринимательство, по мнению автора, представляет собой особую разновидность деятельности предпринимателей-интеллектуалов по созданию

благоприятных условий для того, чтобы удовлетворить сложные человеческие потребности. Все усилия направлены на развитие и формирование будущего, которое основано на знаниях и постоянном их обновлении.

Особенностью предпринимателя-интеллектуала является то, что он не зациклен на использовании технологий. Основа его деятельности — идеи, порожденные творчеством, нестандартным мышлением и высоким уровнем образованности. Но дело в том, что цифровые технологии изменяют структуру интеллектуальной бизнес-среды. Разрыв между тем, кто осуществляет свою деятельность по старинке, и тем, кто готов пользоваться новыми возможностями информатизации, становится больше. Поэтому объединение принципов экономики знаний и цифровой экономики становится основополагающим фактором развития предпринимательской культуры в России.

Все это объясняет важность интеллектуализации предпринимательства, которая заключается в том, что главным экономическим продуктом все чаще выступает интеллектуальный продукт (ноу-хау, программное обеспечение, технология и т. д.) и высокотехнологичный продукт, и в том, что сами предприниматели становятся интеллектуалами [11]. В своей деятельности они начинают пользоваться научными методами, занимаются формированием новой предпринимательской философии, цель которой — не столько максимизация прибыли, а сколько максимизация самовыражения предпринимателя и общественной полезности продукта.

Предпринимательство в цифровой экономике

Российская Федерация все еще находится в начале цифрового роста. Это прекрасная возможность для местных предприятий изменить свой бизнес, разумно используя

новейшие технологии. Для поддержки цифрового предпринимательства в России автором была разработана политика (табл. 1), которая базируется на пяти элементах:

- 1) цифровая база знаний и рынок ИКТ;
- 2) цифровая бизнес-среда;
- 3) доступ к финансам;
- 4) цифровые навыки и электронное лидерство;
- 5) предпринимательская культура.

Российская экономика может быть уязвима к колебаниям мировых цен на энергоносители. Как признает российское правительство, одним из наиболее эффективных способов диверсификации экономики является укрепление позиций России на быстрорастущем рынке цифровых технологий и услуг [1]. Если страна сможет генерировать и развивать цифровых игроков мирового уровня, она сможет создать высокооплачиваемые рабочие места и привлечет высококвалифицированных инженеров и менеджеров обратно в Россию, что будет способствовать укреплению ее экономики в целом.

Российский стартап-рынок получил активное развитие в начале 2010-х гг., однако стоит сказать, что к тому времени в стране уже было несколько проектов, которые отметились быстрым ростом и достигли капитализации в 1 млрд долл. США и более [9].

В России каждый год запускается около 1000 цифровых стартапов. По оценкам экспертов рынка, около половины из них являются многообещающими проектами, из которых около 20% получают финансирование в России от венчурных капиталистов, бизнес-ангелов или друзей и семьи. Еще 1–2% уходят за границу для финансирования. Из 100 финансируемых стартапов, которые остаются в стране, около половины становятся жизнеспособными, а 10 превращаются в «звездные» компании — успешные, растущие предприятия [7].

В России предприниматели, которые создают стартапы, обычно принадлежат к одной из двух широких групп:

Таблица 1. Поддержка цифрового предпринимательства

Table 1. Support of Digital Entrepreneurship

Цифровая база знаний и рынок ИКТ	Цифровая бизнес-среда	Доступ к финансам	Цифровые навыки и электронное лидерство	Предпринимательская культура
Расширение цифровых инноваций, коммерциализация и сектор ИКТ	Укрепление цифровой инфраструктуры, нормативно-правовой базы и упрощение ведения бизнеса	Облегчение доступа к финансам и расширение цифровых инвестиций	Развитие навыков электронного лидерства через образование и обучение	Создание поддерживающей предпринимательской культуры
1. Государственный и (или) частный сектор поддерживают создание новых компаний (стартапы). 2. Распространение знаний улучшает цифровые инновации. 3. Сектор ИКТ выступает в качестве двигателя для распространения и коммерциализации новых товаров/услуг	1. Четкая нормативно-правовая среда упрощает ведение цифрового бизнеса, облегчает выход на рынок и обеспечивает активный и динамичный спрос и предложение цифровых технологий. 2. Доступ к цифровым рынкам и доверие к ним усиливаются в результате улучшения инфраструктуры ИКТ	1. Расширение доступа к финансам нацелено на создание, выживание и рост цифровых предпринимателей. 2. Традиционные формы кредитования дополняются инновационными механизмами, направленными на расширение цифровых инвестиций. 3. Фискальные и налоговые рамки поддерживают и помогают дать возможность всему бизнесу использовать цифровые технологии	1. Система образования использует новые возможности, возникающие в результате развития ИКТ, поэтому у людей есть навыки и знания для повышения эффективности бизнеса и разработки новых бизнес-моделей на основе цифровых технологий. 2. Предприниматели и бизнес-лидеры более компетентны в электронной сфере и способны стимулировать рост и интернационализацию	1. Предпринимательская культура является более благоприятной в условиях цифровой экономики. Предприниматели полностью интегрированы в этот контекст, а их имидж и роль в обществе более подчеркнуты

Источник: составлено автором

- опытные бывшие сотрудники технологических компаний с деловой хваткой, способные создавать многопрофильные команды, используя собственный капитал;

- выпускники высших учебных заведений, обладающие серьезными IT-навыками, но плохо понимающие динамику рынка и нуждающиеся в финансовой поддержке.

В последние годы качество ведения предпринимательской деятельности, по мнению экспертов рынка, улучшилось, поскольку все больше специалистов в области цифровых технологий, обладающих ценным опытом, создают стартапы, а предприниматели первого поколения выступают в качестве наставников.

В течение следующих нескольких лет на уровень инвестиций в цифровые стартапы в России будут влиять несколько основных тенденций — одни положительные, другие отрицательные. С одной стороны, многие венчурные фонды приближаются к концу своего жизненного цикла и стремятся переориентироваться на глобальный рынок. С другой стороны, российское правительство наращивает инвестиции в стартапы, и частные инвесторы могут стать более активными на рынке, чему способствует растущее число масштабируемых на международном уровне стартапов и низкие затраты на рабочую силу в России.

Рынок онлайн-услуг в России

Проникновение фиксированной широкополосной связи также растет и в 2018 г. составило 80,86% [4]. Тем не менее огромные размеры России означают, что большинство сельских районов не обслуживаются фиксированными линиями связи.

Хотя более 100 млн россиян имеют доступ к интернету, многие из них живут в маленьких, сильно рассредоточенных деревнях и городах, которые некоторым предпринимателям-новичкам, может быть, сложно обслуживать. Например, фирмы, занимающиеся онлайн-торговлей, могут быть не в состоянии экономически доставлять физические товары в широко рассредоточенные города и села России. Основной клиентской базой для многих цифровых стартапов B2C будут люди, живущие в крупных городах, — всего около 35 млн человек из более 140 млн.

Тем не менее есть признаки того, что россияне стремятся покупать товары и ус-

луги онлайн. С учетом покупательной способности россияне покупают больше товаров и услуг с помощью своих мобильных телефонов, чем любые другие европейцы (рис. 1).

Цифровые стартапы в России могут привлекать большое количество квалифицированных ИТ-инженеров; информатика — одно из самых сильных направлений российской системы образования. Более того, эти инженеры готовы работать за относительно низкую заработную плату, а это означает, что цифровые стартапы в России могут иметь более низкие расходы по сравнению с другими странами (рис. 2).

Тем не менее есть некоторые недостатки: участники рынка сообщают об отсутствии дизайнеров, маркетологов и специалистов по продажам, в то время как некоторые квалифицированные инженеры эмигрируют (США и страны ЕС предлагают гораздо более высокий уровень зарплаты и более

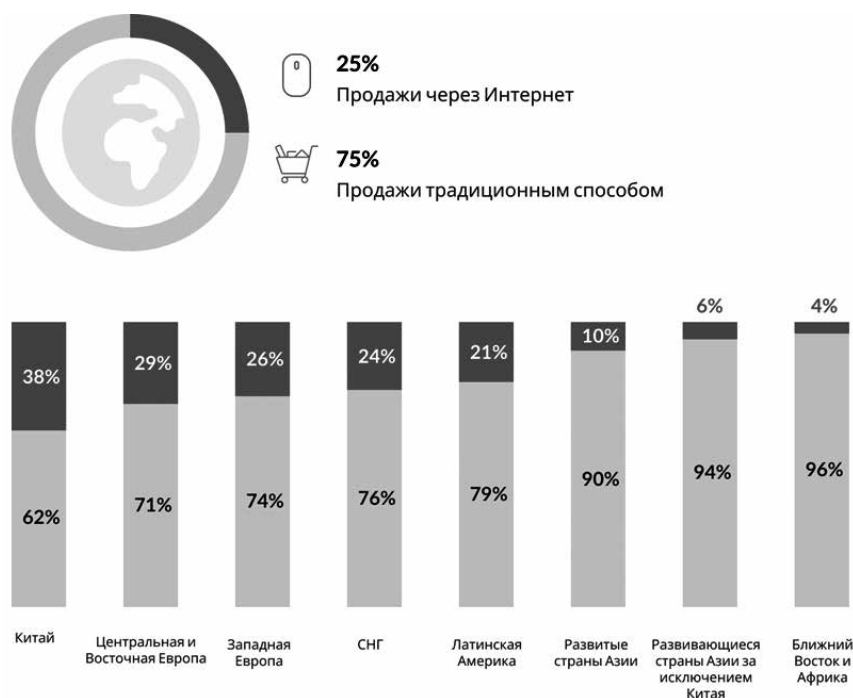


Рис. 1. Рынок интернет-торговли в разных регионах мира [2]

Fig. 1. Market of E-Commerce in Different Parts of the World [2]

легкий доступ к ведущим мировым цифровым игрокам).

В России есть национальные лидеры, такие как Яндекс и Qiwi, поддерживающие развитие цифровой экосистемы путем обучения персонала, часть которого впоследствии может стать предпринимателями. Эти «национальные чемпионы» обычно используют свои знания, чтобы опередить глобальных конкурентов в мире.

Президент России неоднократно делал акцент на важности интернет-экономики. В своем выступлении в декабре 2015 г. на форуме «Интернет-экономика» он отметил: «Значение и влияние интернета постоянно растут. Необходимо использовать интернет в целом как драйвер развития, модернизации страны» [3]. Помимо обещания оказывать дальнейшую поддержку российскому интернет-сектору, президент также подчеркнул растущее число государственных и муниципальных услуг, которые теперь предо-

ставляются в цифровом виде. «В прошлом году более трети государственных и муниципальных услуг были предоставлены в компьютеризированном режиме», — отметил Владимир Путин [3].

Во многих странах нормативно-правовые акты могут не полностью поддерживать начинающие компании, из-за чего цифровым стартапам будет сложнее создавать устойчивые предприятия и осуществлять глобальное масштабирование. Например, отсутствие защиты интеллектуальной собственности может стать дополнительным сдерживающим фактором [12].

Состояние НИОКР в России

Сотрудничество между университетами и промышленностью помогает предприятиям внедрять инновации, адаптироваться к изменениям и становиться более конкурентоспособными на мировом рынке.

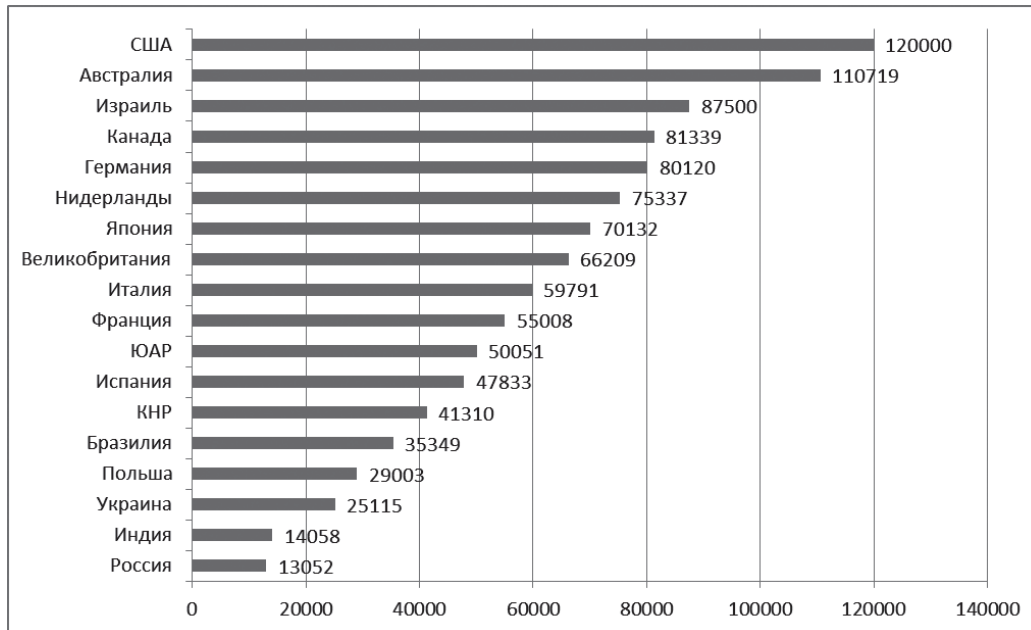


Рис. 2. Среднегодовая зарплата экспертов по аналитическим данным и специалистов по машинному обучению по странам за 2017 год (USD) [10]

Fig. 2. Average Annual Salary of Experts in Data Analysis and Specialists in Machine Learning over Countries in 2017 (USD) [10]

Существует тесная взаимосвязь между степенью сотрудничества научных кругов и предприятий и общей конкурентоспособностью страны.

Большинство российских университетов все еще неэффективно сотрудничают с промышленностью, придерживаясь подхода к образованию, ориентированного на теорию, а не на практическое применение. Россия набрала 3,85 балла по индексу из семи пунктов, который измеряет сотрудничество между университетами и промышленностью в области НИОКР [13]. Например, в США данный показатель составил 5,71 балла, а в Швеции 5,24. Низкий престиж и оплата академической работы могут также препятствовать инновациям в российских университетах (рис. 3).

Однако несколько московских университетов начали сотрудничать с международными технологическими гигантами или местными цифровыми компаниями, такими

как Яндекс и Qiwi. Некоторые университеты, в частности Сколково, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» и Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, запустили цифровые бизнес-инкубаторы с целью развития культуры сотрудничества в академической среде, поддержки экосистемы и получения доходов [5].

У России есть человеческие ресурсы, необходимые для создания динамичной цифровой стартап-экосистемы, но страна может сделать больше, чтобы полностью реализовать свой потенциал. Среди множества факторов в сфере цифровых технологий предприниматели выделяют ограниченный доступ к инвесторам и финансированию, а также ограниченное сотрудничество с корпорациями и университетами как самые большие барьеры, с которыми они сталкиваются. Эти барьеры особенно очевидны в регионах за пределами относитель-

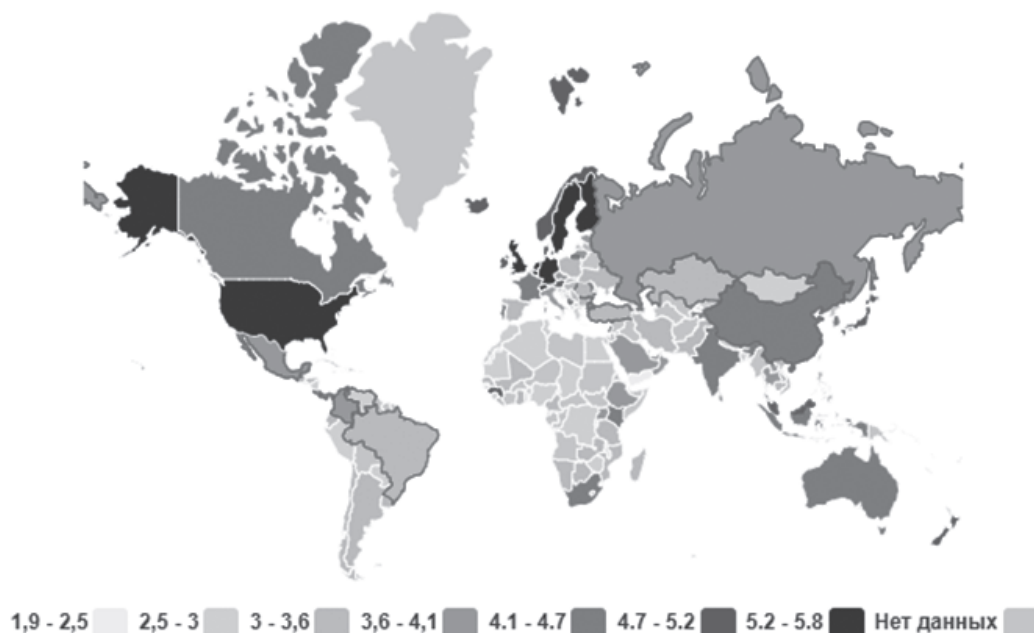


Рис. 3. Индекс сотрудничества университетов и промышленности в сфере исследований и разработок по странам [12]

Fig. 3. Universities and Industry Collaboration Index in Research and Development Sphere over Countries [12]

но сильной цифровой экосистемы Москвы. Чтобы помочь экономике расти и стимулировать внутренний рынок, России необходимо предпринять шаги для устранения обоих этих барьеров.

Выводы

В итоге хотелось бы отметить, что для интеллектуализации бизнеса в России могут быть предприняты следующие меры.

• **Расширение взаимодействия между корпорациями и стартапами.**

Более активное взаимодействие со стартапами поможет российским предприятиям стать гибкими и инновационными, поддерживая тем самым свою конкурентоспособность в растущей цифровой экономике. Как корпорации, так и фонды венчурных инвестиций должны предоставлять российским стартапам больше управленческой поддержки.

• **Внедрение бизнес-образования в технических университетах.**

Университеты должны сотрудничать с корпорациями для введения эффективных бизнес-курсов некоммерческих факультетов. Университеты также должны сотрудничать с другими университетами для разработки совместных бизнес-программ.

• **Поощрение сотрудничества между академической средой и промышленностью.**

Правительство должно способствовать сотрудничеству между большим количеством университетов и международных технологических гигантов и местных цифровых компаний, создавая бизнес-инкубаторы и поощряя предпринимательство среди студентов и выпускников.

• **Снижение рисков путем создания синдикатов во главе с опытными венчурными капиталистами.**

Инвесторы могут снизить риски, создав синдикаты с опытными венчурными фондами, т. е. группу бизнес-ангелов, которые инвестируют совместно.

Таким образом, консолидация принципов цифровой экономики и экономики знаний будет оказывать положительное влияние на развитие предпринимательской культуры в широком смысле и, соответственно, на укрепление национальной экономики.

Список литературы

1. Правительство Российской Федерации. Распоряжение на утверждение программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения 10.08.2020).
2. Немецкий институт исследования рынка. Важность адаптации глобальной стратегии электронной коммерции с учетом местных особенностей [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.gfk.com/ru/insights/the-importance-of-localizing-your-global-e-commerce-strategy-ru?hsLang=ru> (дата обращения 10.08.2020).
3. Первый российский форум «Интернет-экономика» 22 декабря 2015 года [Электронный ресурс]. — URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50992/videos> (дата обращения 10.08.2020).
4. Уровень проникновения Интернета в России в 2018 году [Электронный ресурс]. — URL: https://www.statista.com/topics/5865/internet-usage-in-russia/#dossierSummary__chapter1 (дата обращения 10.08.2020).
5. Хольгер Мейер. Национальный сравнительный анализ 2016/17. Оценка эффективности российских бизнес-инкубаторов и акселераторов [Электронный ресурс]. — URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI_Global-Russia-Impact_Assessment_University-Linked_Business_Incubators_Accelerators_RU.pdf (дата обращения 10.08.2020).
6. Хомин О.В. Интеллектуальное предпринимательство как форма становления экономики знаний [Электронный ресурс]. 2007. — URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/2007/07hovsez.htm> (дата обращения 10.08.2020).
7. Цифровое предпринимательство в России [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.es.kearney.com/digital-transformation/article/?a/digital-entrepreneurship-in-russia> (дата обращения 10.08.2020).
8. Черных С.И. Цифровая экономика и наука // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. — 2018. — №. 4. — С. 73–86.
9. Юшкевич Н. Стартап-экосистема России [Электронный ресурс]. — URL: https://startupjedi.vc/ru/content/startup-ekosistema-rossii?auto_change_language=ru (дата обращения 10.08.2020).
10. Salaries of Data Scientists and Machine Learning Engineers From Around the World [Электронный ресурс]. — URL: <https://businessoverbroadway.com/2018/04/08/salaries-of-data-scientists-and-machine-learning-engineers-from-around-the-world/> (дата обращения 10.08.2020).
11. Stam E., Gamsey E. Entrepreneurship in the knowledge economy // Creating wealth from knowledge. Meeting the innovation challenge. — 2008. — С. 145–173.

12. The World Bank. Competing in the Digital Age: Policy Implications for the Russian Federation [Электронный ресурс]. — URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30584/AUS0000158-WP-REVISED-P160805-PUBLIC-Disclosed-10-15-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения 10.08.2020).
13. The World Bank. University-industry collaboration in Research & Development [Электронный ресурс]. — URL: <https://tcdata360.worldbank.org/indicators/h4247b4d7?country=RUS&indicator=603&viz=chorchorop&years=2017&indicators=944&compareBy=region> (дата обращения 10.08.2020).

References

1. *Pravitel'stvo Rossijskoj Federacii. Rasporyazhenie na utverzhdenie programmy «Cifrovaya ekonomika Rossijskoj Federacii»* [Government of the Russian Federation. Executive order on programme ratification "Digital Economy of the Russian Federation"] [Elektronnyj resurs]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (data obrashcheniya 10.08.2020).
2. *Nemeckij institut issledovaniya rynka. Vazhnost' adaptacii global'noj strategii elektronnoj kommercii s uchetom mestnyh osobennostej* [The German Market research Institute]. Available at: URL: <https://www.gfk.com/ru/insights/the-importance-of-localizing-your-global-e-commerce-strategy-ru?hsLang=ru> (data obrashcheniya 10.08.2020).
3. *Pervyj rossijskij forum «Internet-ekonomika» 22 dekabrya 2015 goda* [The First Russian Forum "Internet Economy" December, 22]. Available at: URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50992/videos> (data obrashcheniya 10.08.2020).
4. *Uroven' proniknoveniya Interneta v Rossii v 2018 godu* [The level of the Internet Penetration in Russia in 2018]. Available at: URL: https://www.statista.com/topics/5865/internet-usage-in-russia/#dossierSummary__chapter1 (data obrashcheniya 10.08.2020).
5. Hol'ger Mejer. *Nacional'nyj sravnitel'nyj analiz 2016/17. Ocenka effektivnosti rossijskich biznes-inkubatorov i akseleratorov* [National Comparative Analysis 2016/17 Russian Business Incubators and Accelerators Performance Evaluation]. Available at: URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI_Global-Russia-Impact_Assessment_University-Linked_Business_Incubators_Accelerators_RU.pdf (data obrashcheniya 10.08.2020).
6. Homin O.V. *Intellektual'noe predprinimatel'stvo kak forma stanovleniya ekonomiki znanij* [Intelligent Entrepreneurship as a Form of Knowledge Economy Formation]. 2007. Available at: URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/2007/07hovsez.htm> (data obrashcheniya 27.06.2020).
7. *Cifrovoe predprinimatel'stvo v Rossii* [Digital Entrepreneurship in Russia]. Available at: URL: <https://www.es.kearney.com/digital-transformation/article/?a/digital-entrepreneurship-in-russia> (data obrashcheniya 10.08.2020).
8. Chernyh S.I. *Cifrovaya ekonomika i nauka* [Digital Economy and Science]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*, 2018, no. 4, pp. 73–86.
9. Yushkevich N. *Startup-ekosistema Rossii*. Available at: URL: https://startupjedi.vc/ru/content/startup-ekosistema-rossii?auto_change_language=ru (data obrashcheniya 10.08.2020).
10. Salaries of Data Scientists and Machine Learning Engineers From Around the World. Available at: URL: <https://businessoverbroadway.com/2018/04/08/salaries-of-data-scientists-and-machine-learning-engineers-from-around-the-world/> (data obrashcheniya 10.08.2020).
11. Stam E., Garnsey E. *Entrepreneurship in the knowledge economy*. Creating wealth from knowledge. Meeting the innovation challenge, 2008, pp. 145–173.
12. The World Bank. Competing in the Digital Age: Policy Implications for the Russian Federation. Available at: URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30584/AUS0000158-WP-REVISED-P160805-PUBLIC-Disclosed-10-15-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (data obrashcheniya 10.08.2020).
13. The World Bank. University-industry collaboration in Research & Development. Available at: URL: <https://tcdata360.worldbank.org/indicators/h4247b4d7?country=RUS&indicator=603&viz=chorchorop&years=2017&indicators=944&compareBy=region> (data obrashcheniya 10.08.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-41-49

*Sizova Y. S., PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Foreign Languages
№ 1, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Sizova.YS@rea.ru, ju-si@mail.ru*

Knowledge and digital economies features consolidation for entrepreneurial culture boosting

the paper explains the interaction of science, entrepreneurship and digital technology as a key factor in the formation of a new entrepreneurial philosophy. The prospects for the development of R&D in the digital economy are examined, corresponding problems that are associated with the unsatisfactory position of Russia in the international scientific and technological exchange in terms of solving the problems of digitalization are identified. The development of the startup ecosystem in Russia is analyzed as a key result of intellectual entrepreneurship. The conclusion is drawn on the necessity of consolidation of digital and knowledge economies features for entrepreneurial culture boosting, which in its turn, is an important factor for the National economy growth.

Keywords: economy, digital economy, intellectual entrepreneurship, start-up ecosystem, universities, IT engineers

About authors: Sizova Y. S., *PhD in Economics, Associate Professor*

For citation: Sizova Y. S. Knowledge and digital economies features consolidation for entrepreneurial culture boosting. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 3(79), pp. 41–49 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-50-65

Осипенко О.В. доктор экономических наук, профессор кафедры теории и практики конкуренции, Университет "Синергия", ORCID 0000-0002-4990-5594

О перспективах развития теории и практики корпоративного управления в Российской Федерации

Обозревая тренды развития корпоративного управления и акционерного права в России последних шести лет, в том числе векторы их эволюции, выявляемые на основе анализа нормотворческой деятельности, судебной практики, регуляторной деятельности компаний, автор выдвигает цикл взаимосвязанных предложений, направленных на его совершенствование. В их числе: пересмотра свода критериев корпоративной публичности, расширения «линейки» типов и категорий акций, реформирования доктрины пороговых участия в акционерном капитале, кардинального улучшения нормативного регулирования деятельности холдингов, а также совершенствования подготовки специалистов в сфере корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, реформа корпоративного права, публичная компания, регулятор, кодекс корпоративного управления, миноритарный акционер, права акционеров, общее собрание акционеров, совет директоров, независимый директор, корпоративная коррупция

Введение

Взявшая в 2014 г. старт радикальная реформа корпоративного права — наиболее серьезный прорыв в области правовой институционализации отечественного корпоративного управления с начала 90-х гг. прошлого века [1, 5, 6, 7]. Так, вполне очевидно, что системные изменения акционерного права 2001 г. не могут конкурировать с ней ни по широте мобилизованных законодателем правовых источников, ни по охвату нормативных подсистем, ни по радикальности опорных корректив [2, 8, 11]. Собственно, в совокупности значимых тенденций эволюционирования практики корпорирования столь масштабная и главным образом экономически обоснованная ротация устаревших «правил игры» — главный и при этом впечатляющий позитив [12].

Между тем с изрядным огорчением приходится констатировать присутствие и не

слишком положительных трендов в интересующей нас области социальной практики [9, 10]. Считаем возможным привлечь внимание уважаемого читателя к некоторым из них.

Методология

Методологической основой статьи является классический научный и актуализированный прикладной инструментарий диалектического материализма. Его значимые подсистемы, в составе которых — практика как источник и критерий достоверности суждений, взаимоположение формы и содержания, сущности и явления, причины и следствия, философия структурных уровней явлений и соответствующего диалектическому материализму анализа, восхождения от элементарного к обобщениям, реализованы и в настоящей статье.

В качестве частного инструмента исследования, довлеющего к познавательной идеологии примата практики, в данном материале реализован метод междисциплинарного исследования — выявления и оценки актуальных трендов эволюции хозяйственной жизни в реалистично-сбалансированном ожидании синергетического эффекта комплексного анализа на стыке экономики, управления и права (или: права, управления и экономики).

При этом автор, будучи, по существу, экспертом и ученым-фрилансером, не считает себя связанным канонами и фетишами какой-либо доктрины и адептом каких-либо школ и направлений научного знания, а равно сводов прикладных принципов. И в означенном, и в любом ином плане статья, несомненно, открыта для самой решительной критики.

Уровень разработки проблематики

Проблематика, связанная с совершенствованием корпоративного управления и права в Российской Федерации, находится в фокусе внимания многих научных и экспертных коллективов [3, 4, 14, 17, 18]. По мнению автора, лидерами могут быть признаны группы исследователей МГУ, НИУ ВШЭ, МФПУ «Синергия», а также специалисты, объединившиеся вокруг Торгово-промышленной палаты РФ, Российского союза промышленников и предпринимателей, журнала «Акционерное общество. Вопросы корпоративного управления», а также ряда ассоциаций профессиональных директоров.

Ключевая роль в совершенствовании корпоративного законодательства принадлежит Банку России и Министерству экономического развития РФ. Весомый вклад в разработку рекомендаций компаниям по противодействию и профилактике корпоративной коррупции принадлежит Министерству труда и социального развития РФ.

В стране ежегодно появляются тысячи публикаций и защищаются сотни диссертаци-

ций по управлению компаниями и корпоративному праву.

К великому сожалению автора, преодолеть трагический разрыв, с одной стороны, между теорией и практикой корпоративного управления, с другой — между результатами научных и экспертных изысканий и законодательным процессом не удастся [13, 15, 19, 20].

Тренды, провоцирующие тревогу

Первый. *Все более остро ощущаемый на эмпирическом уровне восприятия разрыв между декларируемыми некими крупными компаниями корпоративными ценностями, принципами и осваиваемыми ими бизнес-технологиями, с одной стороны, и реально осуществляемой практикой, деятельно опирающейся на различные форматы теневого инструментария принятия решений, корпоративного управления в целом и предпринимательских установок ключевых бенефициаров, с другой стороны.*

Удельный вес механизмов теневого управления в их общем объеме не только не сокращается, значительно возрос за последние несколько лет. Поиски значимых корпоративных решений все более обретают очертания спецопераций неких авторитетных групп лиц, состав которых обычно не совпадает с персональным составом титульных совладельцев и органов управления компаний и холдингов, что становится понятным постфактум, главным образом, по итогам соответствующих расследований уполномоченных государственных органов, в том числе ЦБ РФ, прокуратуры и следственных органов, а также неангажированных деловых СМИ. Последние, похоже, смирились с тем, что интервьюируемые ими бенефициары и топ-менеджеры наверняка расскажут не о том, что есть на самом деле или о фактически разрабатываемых планах, а том, что «нужно» рассказать с учетом конъюнктурных пиар-мотивов и степени латентности фактажа.

Локальный антитренд. Глубокое уважение вызывает, по существу, гражданский и инвестиционный подвиг людей, принимающих значимые решения в отдельных корпорациях, которые, реально следуя установке «нам скрывать от акционеров и общественности нечего», обеспечивают осуществление раскрытия актуальной корпоративной информации на сайтах компаний в существенно больших масштабах, нежели того требует ст. 30 Федерального закона «О рынке ценных бумаг».

Редкая крупная компания не объявила крестовый поход против коррупции. В то же время на деле все сводится к противодействию явному (кэш-окрашенному) коммерческому подкупу и самоотверженному отказу от дачи взяток госчиновникам в интересах корпорации. Что же касается таких слишком хорошо известных на эмпирическом уровне и описанных в экспертной литературе проявлений корпоративной коррупции, как «параллелизация» топ-менеджерами бизнеса, лоббирование интересов «дружественных» фирм — подрядчиков и «встречные услуги» в кадровом сегменте, похоже, они остаются вне перекрестя прицелов чрезвычайно активно себя в последнее время реализующих служб экономической безопасности либо попросту «устраивают» бенефициаров, информируемых корпоративными секьюрити, возможно, по мотивам пущей управляемости «топами» с растущими досье компромата.

Второй. *Стереотипизация и содержательное «обезличивание» основополагающих корпоративных норм уставов и опорных режимов внутренних документов усиливается.*

Вопреки ожесточенной критике со стороны консервативно настроенных господ, поклонников тотальной императивности — участников дискуссии, предшествовавшей началу радикальной реформы корпоративного права, законодатель целенаправленно оставил многие вопросы нормативного ре-

гулирования («дорегулирования») в сфере корпоративного управления на диспозитивном уровне — на усмотрение разработчиков внутрифирменных «правил игры». Казалось бы, дерзайте. Увы. Действительно оригинальных, и при этом эффективных в плане стимулирования экономического и управленческого позитива и подавления негатива регулятивных документов компаний, в том числе и вроде бы дорожающей своей профессиональной юррепутацией, откровенно мало.

В умеренно крупном бизнесе, как представляется, азартно увлекшемся эксплуатацией режимов грошовой экономии на аутсорсинге, получили распространение разного рода усилия в традициях натурального хозяйства в сфере обновления учредительных документов и локальных нормативных актов, в том числе путем «творческой переработки» текстов, почерпнутых с сайтов крупных корпораций, и проведения оперативных «профдиалогов» на неких интернет-форумах.

Похоже, далее, что внутрифирменная кодификация корпоративного поведения — подготовка различных корпоративных кодексов и «политик» пошла по пути изящной беллетристики: обилие эффектных заверений и деклараций при отсутствии обязывающих режимов и процедурно четких алгоритмов.

Удивительно, многие институционально интересные и объективно перспективные наработки радикальной реформы вроде привилегии членов советов директоров подавать косвенные иски (иски о возмещении убытков, причиненных или бездействием, или решениями членов органов управления и контрольными участниками), оспаривать сделки и решения органов управления, возможностей наделяния советов директоров непубличных акционерных обществ правом законно вторгаться в сферу операционной практики посредством расширения дополнительной компетенции данного органа в уставе, применения института «коллектив-

ного единоличного исполнительного органа» практически не востребованы.

Государство, преследующее вроде бы благую цель снижения порога «входа в бизнес» и уровня «транзакционных издержек» функционирующих корпораций, по сути, подливает масла в огонь, предлагая заинтересованным лицам разного рода «типовики» уставов, положений об органах управления и т. п.

Третий. *Судебная и, в особенности административная, правоприменительная практика в рубрике корпоративных споров, мягко говоря, не стабильны.*

Специалисты компаний и их консультанты сталкиваются с конкурирующими подходами и оценками при схожих обстоятельствах дела и, как им кажется, излишне эмоциональными и драматичными дискуссиями трех первых («обязательных») арбитражных инстанций по одному делу чаще, чем, вероятно, им хотелось бы. Остро ощущается дефицит регуляторных ориентиров высшей судебной инстанции в сфере корпоративного правоприменения по различным оценочным и коллизионным нормам ГК РФ и специальных законов. Порой высказываемое практиками в кулуарах мнение, согласно которому Судебная коллегия по экономическим спорам «в большом долгу» у «деятелей корпоративной адвокатуры», наверно, не лишено оснований.

Несомненно, институт свободы судебного усмотрения — великое достижение демократии и гражданского общества в целом. Об этом, по-видимому, резонно чаще вспоминать коллегам, выражающим недоумение относительно того, что в одно решение арбитражного суда по корпоративному спору, включающее 50–60-страничные мотивировочные фрагменты, изобилующие доктринальными обобщениями, провоцирует у подготовленного читателя подлинный восторг и резонные ассоциации с диссертацией, другое, представляющее сверхлапидарный текст на 3–4 страницы, напротив,

довлеет к жанру тезисов. Возможно, с учетом отмеченного коллегам стоит быть менее критичными и в части упорно констатируемого ими феномена «тактичного нереагирования» некоторых составов судов на сложные в правоприменительном плане доводы сторон, в частности, и в процессуальных сюжетах такого же «нереагирования» на доводы апелляционных и кассационных жалоб относительно отсутствия в судебных актах «надлежащей правовой оценки» (или отсутствия оценки вообще) таких доводов нижестоящими инстанциями.

Коллеги порой сердятся и на слишком рельефные «региональные особенности» практики по корпоративным спорам. Им, в частности, трудно понять, почему обеспечительные меры по таким спорам в одном регионе едва ли не норма, а в другом стороны даже не пытаются суды о них просить, видимо, памятуя о «краевом мейнстриме».

Четвертый. *«Точечность» и непредсказуемость изменения корпоративного законодательства в стране.*

К сожалению, четкого и при этом развернутого плана законотворческой деятельности в порядке развития реформы корпоративного права в РФ мы не видим.

По нашему прочному убеждению, наиболее серьезные системные новеллы двух последних лет — новые механизмы режимов крупных сделок и сделок с заинтересованностью, а также существенно обновленные редакции ст. 89 и 91 Федерального закона «Об акционерных обществах» (новации в описании информационных прав акционеров) — движение в институционально правильном направлении. В условиях сверхвысокой концентрации капитала нельзя бесконечно долго консервировать нормативные привилегии миноритариям, сплошь и рядом реализуемые не в благих целях, в том числе в интересах профессионального гринмейла, наивно рассчитывая при этом на триумф в РФ американской модели корпоративного управления. Однако при обзоре «частностей» этих

новелл возникает вопрос: не поторопился ли законодатель подвести итоги дискуссий по обсуждению соответствующих проектов, вследствие чего в окончательных текстах соответствующих законов возникли явные «революционные перегибы»?

Не вполне понятно и сохранение симпатий некоторых субъектов законотворческой деятельности к вроде бы уже подвергавшимся резонной критике экспертного сообщества трендам старательного «импортирования» режимов европейских и американских правопорядков в части регулирования работы публичных корпораций вроде суррогатов ревизионной комиссии типа «системы управления рисками» и «департаментов внутреннего аудита», подчиненных обычно «вручную» управляемым мажоритарием — советом директоров, при том что превратить ревкомиссию в эффективный нормальный контрольный орган можно простым внедрением кумулятивной системы избрания ее членов.

Новеллы, не подкрепленные описанием порядка их осуществления, провоцируют жесткие правоприменительные сечи. Пример — права члена совета директоров на получение информации и возникший вследствие этого парадокс, так называемый нами и коллегами «Соликамский прецедент»¹.

Пятый. Банк России, обрета функции «мегарегулятора» в части осуществления соответствующих привилегий в сфере корпоративного регулирования, как нам кажется, несколько растерялся.

Издание модельного Кодекса корпоративного управления, заменившего морально устаревший за полтора десятилетия Кодекса корпоративного поведения, — великая победа главного банка страны. Однако развить этот свой нормотворческий успех на

институциональных уровнях подзаконного нормотворчества и «актов рекомендательного права» Банк России, как представляется, не сумел. В частности, трудно оправдать:

- медлительность в переработке (вслед за изменением базового федерального законодательства и обновлением применимой судебной практики) дополнительных требований к подготовке и проведению ОСА, предоставлению информации акционерам и, главное, порядка ведения реестров владельцев ценных бумаг;

- аналогичную неоперативность в жанре подготовки и издания позиций («писем») по животрепещущим вопросам осуществления принципов корпоративного управления и его совершенствования;

- как можно предположить, то ли неумение, то ли нежелание найти консенсус с экономическими ведомствами по наиболее сложным правоприменительным проблемам (пример, продолжение «государственной дискуссии» по проблеме источников бонусов членов совета директоров);

- отсутствие прозрачных спецправил ведения административных дел по «корпоративным составам» КоАП РФ, вследствие чего и в этой сфере оказывается слишком заметным «региональное творчество» руководителей подразделений, а также известные специалистам неудачи юристов ЦБ РФ по арбитражным делам, рассматриваемым в порядке глав 24 и 25 АПК РФ;

- предложение публичному сегменту корпорирования неидеальных текстов типовых документов.

Миссия Банка России по поддержанию макроэкономической стабильности и максимально безболезненной для народного хозяйства и населения консолидации банковского сектора весьма и весьма ответственна и чрезвычайно трудоемка. А главное, просчеты на этом поприще куда очевидней не слишком эффективной политики по внедрению лучшей практики руководства большими компаниями. Возможно, поэтому обретает определенную актуальность

¹ Подробнее см., в частности: Нечаев А. М. Информационные права члена совета директоров: «Соликамский прецедент» / А. М. Нечаев, О. В. Осипенко // Legal Insight. 2016. № 8.

гипотеза, согласно которой корпоративное управление превратилось для ЦБ в «нелюбимую падчерицу».

Шестой. *Осуществление канонов института независимого директора терпит досадную неудачу.*

Отчасти этот тренд объективен. В условиях типичной для отечественной модели корпоративного управления сверхвысокой концентрации капитала большинство независимых директоров номинируется и избирается акциями мажоритарных участников. Спрашивается, может ли считаться реально независимым такой член совета директоров, коль скоро он еще и весьма доволен размерами бонусов, равно как и собственным ранговым величием вообще, а посему кровно заинтересован в сохранении данного статуса в следующем корпоративном году? По критериям Кодекса корпоративного управления он таковым считается...

Однако констатация обстоятельств субъективного порядка в объяснении этого не слишком отрадного явления преобладает.

Бенефициары и иные лидеры частных гиперкомпаний по-прежнему трепетно поддерживают традицию вводить в составы наблюдательных советов в качестве независимых директоров господ с иностранными паспортами. Это их право, разумеется. Полагаем, ключевой резон заключается в следующем. Присутствие в совете маститых фигур такого рода наглядно демонстрирует тем же зарубежным партнерам присутствие неких гарантий качества корпоративного управления и общей солидности эмитента. Впрочем, так ли это в действительности? Остается непроясненным также, почему эта практика, как правило, ограничивается головными компаниями крупных холдингов, и вроде бы всеми одобряемая линия на импортозамещение данной сферы, по сути, не коснулась.

Ряд честно заработавших авторитет и наскоро созданных по такому поводу ас-

социаций профессиональных директоров энергично откликнулся на призыв Минэкономразвития и Росимущества поделиться опытом своих членов в качестве независимых директоров госкомпаний. На первых порах этот федеральный эксперимент (вскоре подхваченный и субъектами Федерации) принес положительные результаты. По нашему скромному мнению, главным образом благодаря неукротимому энтузиазму профдиректоров. Однако со временем некоторым из последних стало понятно, что реальной властью в сфере корпоративного управления господа чиновники делиться не торопятся, что особенно заметным стало в следующих сегментах руководства АО и ПАО с госучастием:

- подбор соответствующих кандидатов и назначение ЕИО;
- оперативное изменение текстов уставов, в том числе по вопросам дополнительной компетенции самих советов директоров;
- определения вместе с профильными управлениями Росимущества момента и форм приватизации компаний, в том числе небольших;
- внедрения инструментов плановой ротации профдиректоров и независимых членов советов в элитных компаниях госсектора.

Эти моменты вкупе с малопонятной для непосвященных излишне частой сменой курирующих чиновников указанных ведомств успеху упомянутого эксперимента не способствовали

Седьмой. *Инициативная профессиональная саморегуляция в сфере корпоративного управления и акционерного права принимает в последние годы невнятный и довольно нервный характер.*

Присутствует ощущение, что лидеры таких объединений хотя и оказываются первыми в составе грюндеров официальных саморегулируемых организаций (СРО) в этой области, коль скоро государственные органы посчитают нужным вслед за

регулированием финансового аудита, работы управляющих в сфере банкротства и оценочной практики их создать. Отсюда — явный для многих независимых наблюдателей избыток не вполне оправданной объективно конкуренции.

Восьмой. *Идеи организации комплексного фундаментального образования в интересующей нас сфере поддерживают лишь отдельные вузы.*

Возникающие бреши активно латают бизнес-школы и тренинговые центры. Многим из них, по нашему мнению, это удастся. Однако базовая подготовка специалистов по корпоративному управлению в междисциплинарном плане, по сути, до сих пор отсутствует. Сравнение программ и учебников корпоративного права, преподаваемого в некоторых юридических институтах и университетах, с аналогичными учебными ресурсами по корпоративному управлению, преподаваемому в вузах экономических, крепко удручает: в товарищах по-прежнему согласия нет.

Девятый. *Девальвация мотивов рациональной кадровой политики в неких крупных компаниях подвергает коррозии честность декларируемых их бенефициарами установок на повышение эффективности корпоративного управления в целом.*

Векторы ротации высших менеджеров и возникающие при этом новые персоналии в некоторых весьма крупных компаниях навевают мысли о том, что в вечной дилемме «личная преданность или профессионализм» окончательно и бесповоротно одержал впечатляющую победу первый резон. Было бы странным, если бы прочно известное на бытовом уровне правило «посредственность воспроизводит посредственность» не проявляло себя при подборе людей и на руководящие посты среднего звена.

По нашим наблюдениям, упомянутое правило эффективно работает не только по вертикали, но и по горизонтали, напри-

мер, в случае применения работниками аппаратов управления неких корпораций тактики взаимной амнистии за разного рода профессиональные проколы, в том числе в сфере кадровых решений по рядовым работникам.

Кадровые службы некоторых коммерческих организаций излишне увлекаются новомодными инструментами вроде откровенно алогичных тестов и требований оперативной подготовки соискателями «рефератов» (под которыми в одних ситуациях понимаются ответы по «тематическим вопросам», а в других — чуть ли не аналоги кандидатских диссертаций). Не происходит это ли по причине поисков заинтересованными руководителями «объяснений» своему начальству относительно предпочтений сильным кандидатам, которые, к примеру, не сочли приемлемым для себя проверку на детекторе лжи, явно уступающим им в опыте и базовой подготовке «своих людей»?

Спрашивается, почему управляемые слабыми менеджерами и директорами компании из разряда крупных не «разваливаются на глазах»? Полагаем, их выручает, прежде всего, банальная общеэкономическая потребность в поддержании воспроизводственных связей: если компания прочно освоила некий рынок, налаженный механизм взаимодействия функционала и контрагентов работает в автоматическом режиме, объективно снижая требования к отдельным «винтикам» и «узлам».

Есть и еще одно объяснение. Счастливые попавшие в «номенклатурные круги» господа, не отличающиеся при этом сильной профподготовкой, нередко кочуют из одной крупной компании в другую, используя механизм «кадровой тандемизации»: вместе с ними кочуют и их «боевые заместители», носителями необходимых знаний и навыков как раз являющиеся.

Десятый. *Корпоративные споры крупных госкомпаний друг с другом, на наш взгляд,*

указывают на кризисные тенденции в корпоративном управлении госсектором.

Одиннадцатый. Медиация в корпоративных спорах как массовое явление отсутствует.

Известны единичные примеры удачно-го урегулирования *таких споров* с участием независимого посредника, располагающего должной репутацией и образованием². Однако подобные кейсы были известны экспертному сообществу и ранее — до появления законодательства о медиации. Логично предположить, что соответствующий федеральный закон в корпоративно-правовой сфере работает здесь с пробуксовками.

Недавно возникала радикальная нормотворческая идея исключить из Закона «Об акционерных обществах» положения, в соответствии с которыми допускается осуществление медиации на непрофессиональной основе (п. 1 и 2 ст. 15 Федерального закона от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»). Полагаем данную инициативу весьма спорной. Рынок таких услуг может потерять серьезных специалистов — людей, настолько загруженных по основному роду профессиональных занятий, содержательно близких бизнес-медиации (аудит, адвокатура, оценочная практика, юриспруденция и т. п.), что они попросту не располагают возможностью получить специальное образование в этой области, как того требует закон для «профессионалов», либо сознательно отвергают и в самом деле неудачную учебную программу.

Двенадцатый. Бенефициары крупных компаний и холдингов в массе своей не желают покидать капитанский мостик операционного управления «своими бизнесами».

Сплошь и рядом под «своими» понимаются публичные корпорации или очень крупные по активам или количеству акционеров АО, управляемые посредством механизмов косвенного контроля, в том числе номинальных или откровенно подставных исполнительных директоров. По нашим эмпирическим оценкам, эффективность корпоративного управления подобных хозяйственных обществ в последние несколько лет заметно снизилась. Полагаем, это связано со следующими факторами:

- «хозяева бизнесов» со стажем, т. е. начавшие свою карьеру в 90-е гг. прошлого века, элементарно постарели и устали, а эксперименты по передаче «пусковых ключей» детям далеко не всегда оказываются успешными;

- персональное внимание многих серьезных бенефициаров переключилось с проблематики совершенствования корпоративного управления, вроде бы ставшей «модной» в середине нулевых годов, на вновь открывшиеся и при этом крайне тревожные зоны рисков, в частности, связанные с тотальной деофшоризацией, стремительной ротацией региональных властей, оказавшимися для них весьма чувствительными западными санкциями, прежде всего в кредитно-финансовой сфере;

- люди, пытающиеся руководить бизнесом, основную часть своего времени проводят в европейских столицах или США, несут коммуникационные потери и не всегда адекватно воспринимают ситуацию «на местах»;

- некоторые господа капитально увязли в бракоразводных процессах или иных личных перипетиях.

Однако главная причина, как представляется, является «долгоиграющей», носит фундаментальный характер, конъюнктурные же моменты лишь усиливают ее действие.

Фактические руководители крупных компаний, совмещая долгие годы привилегии обладания титулами на бизнес и конструирования предпринимательских моделей,

² Допускаем, что в других отраслях медиация применяется результативно.

совершенно искреннее полагают, что корпоративно-правовая проблематика вообще не требует мобилизации специальных знаний и навыков, что она имманентная их основной бизнес-роли, ведь, как принято считать, не нуждается в профессиональном педагогическом образовании мама со стажем или в техническом — глава домохозяйства. Сугубо юридические аспекты этой проблематики, например, подготовку акционерных соглашений, можно поручить «семейным адвокатам».

Подобная философия, наряду с отмеченным выше, объясняет и неудачи корпоративной кадровой политики, а также провалы в деле мобилизации аутсорсинга: чтобы понимать, кто силен в соответствующей профессиональной области, нужно самостоятельно разбираться хотя бы в основах.

Тринадцатый. В официальных стандартах государственного образования (программы обучения) и научной практики (ВАК РФ) теория корпоративного управления «застряла» между экономикой и правом, в большей мере тяготея все-таки к экономике. Это серьезная регуляторная ошибка государственного управления в данной сфере, не желающего признать статус междисциплинарности за некоторыми направлениями исследовательской и преподавательской деятельности. Между тем другой социальной практике — предпринимательской не нужны «рафинированные» юридические или чисто экономические знания и навыки: она остро нуждается в комплексном подходе к разрешению злободневных проблем бизнеса и управления, не обеспечиваемом даже обладанием соответствующим специалистом или руководителем одновременно дипломов экономиста и юриста.

Картина, сработанная выше крупными эмпирическими мазками, получилась довольно безрадостной. Увы. Кстати, при обращении к анализу положения дел в одной отдельно взятой компании или группе компаний, в целом, по общему мнению, не иде-

ально управляемой, резюме «по позициям» оказывается не таким уж и трагичным. Таков парадокс: суммативная оценка в интересующей нас области не равна сумме оценок частных конструкций. К тому же, подчеркнем еще раз (пусть это будет своего рода дисклеймер), предпринятое выше описание трендов последних лет ни в коем случае не является «критикой» конкретных лиц и хозяйственных (возможное совпадение сюжетов признаем случайным совпадением), а лишь способом вычленения принципиальных резервов дальнейшего совершенствования отечественного корпоративного управления.

О перспективах

Главный резерв динамичного совершенствования корпоративного управления — реконструкция его основных институтов.

Ни в малой мере не претендуя на полноту и комплексность, изложим в той же тезисной форме наше скромное видение наиболее актуальных блоков совершенствования акционерного законодательства.

1. Критерии «корпоративной публичности» в РФ нуждаются в определенной переработке.

Согласно п. 1 ст. 66.3 ГК РФ публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

Ориентируясь на более чем двухлетний опыт их практической реализации, считали бы весьма полезным открытие новой профессиональной дискуссии относительно резонантности изложения в такой редакции,

в общем, первого и третьего квалифицирующих признаков.

Наиболее неудачным считаем первый критерий. Его известная практике интерпретация обращает данный признак к бесспорному ретроспективному применению, вследствие чего под его гнетом оказались многие приватизированные по двум основным «вариантам льгот» (как это в свое время называлось) ОАО. Их акционеры и топ-менеджмент, насколько нам известно, не согласны с тем, что, в частности, при переработке регулятивной базы они вынуждены постоянно иметь в виду регуляторные «отягощения» ГК РФ для публичных корпораций, а в ходе текущей деятельности соблюдать сверхжесткие требования ст. 30 Федерального закона «О рынке ценных бумаг». Да и по своей инвестиционной сути и форматам диалога с рынком капитала такие организации, разумеется, не являются публичными: ставить их в один ряд с «листингуемыми» ПАО в высшей степени необоснованно и несправедливо. Предусмотренный же законом инструментарий «выхода из публичности» в силу специфических корпоративных обстоятельств ряду упомянутых компаний недоступен.

Полагаем, если и оставлять первый признак публичности в качестве квалифицирующего, то с различными оговорками. Например, можно было бы предусмотреть институт утраты публичности «по умолчанию» в связи с наступлением некоего срока с момента утверждения последнего отчета об итогах публичной эмиссии (5 лет, 3 года, нужно обсуждать). Понятно, помимо декретирования самой конструкции нужно продумать и механизм ее реализации. Механизмы раскрытия для фирм, подпадающих под первый признак, стоит сделать более «щадящими», равно как и императивы в части структурирования органов управления и контроля по ГК РФ и специальным законам, нежели для компаний, вышедших на фондовую биржу.

Мы не видим активной востребованности («корпоративный маркер публичности») третьего критерия. В сущности, с учетом известной российским специалистам позиции ЦБ РФ он попросту не работает.

Уточним, о чем идет речь.

Третий критерий публичности: можно ли учредить публичное акционерное общество «с нуля»? Позиция ЦБ РФ и арбитражной практики: нет.

Изначально отрицательная позиция была высказана в письме ЦБ РФ от 25 ноября 2015 г. № 06-52/10054: «Возможность приобретения публичного статуса иным способом, в том числе при учреждении акционерного общества, законодательством Российской Федерации не предусмотрена».

Таким образом, с учетом требований статьи 7.1 Закона об акционерных обществах, с 01.07.2015 *вновь создаваемые путем учреждения акционерные общества не могут сразу являться публичными*. Создаваемое путем учреждения акционерное общество может быть только непубличным и вправе в дальнейшем приобрести публичный статус в порядке, установленном статьей 7.1 Закона об акционерных обществах».

В дальнейшем эту позицию многократно подтверждала судебная практика.

Эмитент *неудачно оспорил* в трех инстанциях предписание ЦБ РФ. Верховный суд РФ подтвердил законность позиции арбитражных судов (определение от 09.01.2019 по делу № А60-1101/2017): «По мнению ПАО “Уральский бройлер”, оспариваемое предписание Банка России является недействительным, поскольку Закон № 127-ФЗ не содержит императивных норм, которые предписывали бы создание при проведении процедуры замещения активов должника в ходе конкурсного производства только непубличного акционерного общества. <...>

Возможность приобретения публичного статуса при учреждении акционерного общества законодательством Российской Федерации не предусмотрена.

Государственная регистрация выпуска и отчета об итогах выпуска ценных бумаг, размещенных при создании публичного акционерного общества путем приобретения акций единственным учредителем акционерного общества, может быть осуществлена после устранения выявленного нарушения путем внесения в устав общества изменений, исключающих из его фирменного наименования указание на то, что оно является публичным. <...>

Вышеуказанным уведомлением контролирующего органа заявителю предложено в срок до 27.02.2017 устранить недостатки, а именно:

Внести в устав общества изменения, исключающие из его фирменного наименования указание на то что, оно является публичным; представить документы, подтверждающие внесение изменений в устав (копия устава (листа изменений в устав) с отметкой о государственной регистрации); представить описание документов, заявление на государственную регистрацию выпуска и отчета об итогах выпуска ценных бумаг, оформленные в соответствии с требованиями Положения о стандартах эмиссии ценных бумаг, порядке государственной регистрации выпуска (дополнительного) выпуска эмиссионных ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг утвержденного Банком России 11.08.2014 № 428-П; принять решение об утверждении отчета об итогах выпуска ценных бумаг представить документы, подтверждающие утверждение решения о выпуске акций и отчета об итогах выпуска ценных бумаг; представить документы, подтверждающие утверждение решения о выпуске акций и отчета об итогах выпуска ценных бумаг, а также анкету эмитента, заполненную на дату утверждения решения о выпуске акций».

По нашему мнению, стоит вернуться к итогам дискуссии 2012–2013 гг., предшествовавшей реформе 2014 г., одной из позиций которых является восприятие «корпо-

ративного маркера» как самостоятельного критерия публичности. Понятно при этом, что регулирование водрузивших на фирменный флагшток «корпоративный маркер» публичности должно отличаться от регулирования компаний, акции которых обращаются на площадках организаторов торговли.

Второй критерий вроде бы относится к хрестоматийным инструментам институционализации корпоративного управления и рынка капитала. Однако, на наш взгляд, он также требует определенной коррекции. Так, отсылка, содержащаяся во фрагменте приведенной нормы ГК РФ «на условиях, установленных законами о ценных бумагах», на наш взгляд, дает избыточные регулятивные привилегии идеологам фондовой биржи (при всем к ним великом уважении). Представляется, что такие «подкритерии», как уровень фри-флоат (удельный вес свободно обращающихся акций), требования к составу наблюдательного совета, его определенных комитетов, наличию специализированного корпоративного секретариата с указанием на базовый функционал, внесению в устав неких важных для обеспечения эффективности акционерного контроля пунктов дополнительной компетенции совета директоров, достойны быть прописанными в Кодексе.

По нашему мнению, не может быть признана нормальной в плане защиты публично-правовых интересов следующая ситуация.

Крупный акционерный банк, имеющий форму ПАО, входит в полосу явных финансовых и при этом длящихся, затрагивающих интересы его многочисленных миноритариев и клиентов проблем. При этом выясняется, что руководство банка (контрольный участник, председатель правления, члены наблюдательного совета), раздавая мажорные публичные комментарии в течение нескольких лет, предшествующих началу явных пробуксовок, откровенно вводило эту публику в заблуждение: на самом деле имели место значимые ошибки в корпоративном

управлении. Компания остается публичной. ЦБ ФР вводит в банк временную администрацию. Банк остается публичным. Регулятор принимает решение и официально объявляет о применении в отношении банка механизмов ФКБС, т. е., по сути, о планах его национализации. Банк продолжает оставаться публичной корпорацией. Механизмы ФКБС практически реализуются. Все остается по-старому.

Иными словами, вряд ли можно признать экономически резонным не критическое отношение к критериями «корпоративной публичности» как к сугубо формальным. На наш взгляд, в означенном аспекте это еще и публично ориентирующая, статусная позиция соответствующей организации. Стало быть, инструментарий «лишения статуса», будучи всесторонне продуманным и нормативно закрепленным, в ситуациях вроде описанной выше оказался бы не лишним.

Наконец, отказ от критерия публичности «по количеству акционеров» считаем преждевременным.

2. Доктрина «пороговых участия» в акционерном капитале³ нуждается в значительно более глубокой интеграции в

³ Как известно, пока она выглядит примерно следующим образом. 1 процент — право на подачу косвенного иска и получение данных реестра акционеров, а также списка участников ОСА; 2 процента — право на направление предложений по повестке дня и составу органов управления и контроля для избрания на ГОСА, по совету директоров для избрания на ВОСА; 5 процентов плюс одна акция (ПАО) — гарантия неприменения правил легального вытеснения миноритариев; 10 процентов — право на инициирование ВОСА, формирование его повести дня, проектов решений и на выдвижение кандидатов в органы для ВОСА; 25 процентов — блокирующий пакет акций (его юридическую действительность в последнее время признали и арбитражные суды: см., в частности, решение Арбитражного суда г. Москвы от 03.11.2017 по делу № А40-93736/17); 30 процентов — кворум на повторном ОСА; 50 процентов плюс одна акция — простой контрольный пакет акций; 75 процентов — квалифицированный контрольный пакет; 95 процентов (ПАО) — абсолютный контроль.

отечественное корпоративное законодательство, как мы полагаем, с учетом следующих векторов:

- более «дробная» конструкция в целом (в частности, в сегменте прав на инициативное требование и получение информации о деятельности компании);
- расширение сферы применения (в частности, на механизмы раскрытия, а также подготовки к ОСА и инициирования вопросов повестки дня ОСА и совета директоров по сделкам);
- дифференциация по типу компаний (ПАО, АО);
- укрупненная дифференциация по размерам компаний;
- дифференциация по количеству акционеров;
- особые механизмы регулирования управления компаниями, не имеющими явного контрольного участника.

Учитывая тренды отечественного рынка и эволюции реальной модели корпоративного управления, особые регулятивные привилегии могут быть предоставлены обладателям абсолютного контроля, в том числе в сфере формирования состава органов управления и контроля, в том числе в ПАО, не желающих «избавляться» от миноритариев.

«Компенсируя потери» миноритарного сообщества, можно было бы предусмотреть меры по его дополнительной регулярной поддержке, в частности, введя механизм «кооптирования» эмитсаров малых акционеров в советы директоров и ревизионные комиссии ПАО или «квотирования мест» для них в этих органах. В этом же тематическом поле и неоднократно рекомендовавшаяся экспертами законодателю новелла, предусматривающая кумулятивное голосование при избрании членов ревизионной комиссии ПАО.

3. Представляется, что «линейка» типов и категорий акций должна быть более широкой, в том числе в ПАО.

Думается, акцент в этом плане может быть сделан на создание институтов «сверхпривилегированных» акций для частных инвесторов. Опыт квазиэмиссии «золотой акции» в госсекторе корпоративного управления в этом случае нужно критически осмыслить и при необходимости конструктивно применить.

4. Меру усмотрения компаний в области «корпоративного дорегулирования» следует признать, во-первых, в целом недостаточной, во-вторых, по ряду конкретных позиций не вполне проясненной легально. Данная ситуация нуждается в радикальном институциональном исправлении.

В частности, весьма злободневной полагаем норму ГК РФ и отраслевых законов относительно права компании регламентировать порядок осуществления значимых корпоративных процедур и действий внутренними документами, утверждаемыми органами управления в соответствии с их установленной законом и учредительным документом компетенцией, в том числе документами, которые прямо не прописаны в тексте закона и устава.

5. Холдинги. Конструкция прямого управления основным хозяйственным обществом дочерним законом предусмотрена. Между тем ее «несущие конструкции» и инструментарий правоприменителю не предложены. Этот институциональный резерв становится все более явным.

Как следствие, идеологи корпорирования больших групп взаимосвязанных компаний вынуждены заполнять регулятивный вакуум собственными «изобретениями». По нашим наблюдениям, в некоторых случаях они оказываются очень и очень эффективными (и даже изящными по форме), а в некоторых, напротив, довольно спорными в правовом плане и не слишком результативными в управленческом. Думается, иннова-

торам стоит помочь, мобилизовав ресурсы федерального законодательства, и, в частности, легализовать (прописать в законе):

- институт представителя головного звена холдинга в совете директоров «дочки»;
- институт директивы (поручения, позиции) указанному выше представителю;
- конкретный алгоритм и инструменты дачи указания основного общества исполнительным органам дочернего;
- характер и пределы ответственности представителя в совете директоров в случае «голосования по директиве» корпоративного центра холдинга.

Полагаем обоснованным нормы, описывающие подобные механизмы, распространить и на случаи прямого управления соответствующими операционными компаниями *физлицом* — реальным бенефициаром холдинга, коль скоро он публично объявил о своем статусе.

6. Законодательный «прием», предусматривающий введение новых участников системы корпоративного управления без описания порядка его осуществления, нуждается в решительной ревизии, возможно, в демонтаже.

7. Функции регулятора как такого — нормотворца в подзаконном сегменте институционализации корпоративного управления следует отделить от функций контрольно-надзорного государственного органа в этой области.

Не слишком позитивные эффекты концентрации власти разработчика «правил игры» и «оценщика» их эффективности многократно и экспрессивно проиллюстрированы практикой деятельности многих сегментов государственного регулирования. Начиная с масштабной реформы 2004 г. многие полезные вещи в этом плане, как хорошо известно, сделаны. Почему бы не развить успех, распространив подобные идеи реформирования на сферу корпоративного права?

Одновременно миссию регулятора в сфере корпура (какая бы структура ее ни осуществляла), на наш взгляд, целесообразно расширить и углубить, в частности, распространив дополнительное регулирование на такие сферы подзаконной институционализации:

- корпоративный секретариат;
- работу ревизионной комиссии;
- систему управления рисками;
- специализированный корпоративный аудит ПАО и больших АО;
- основы корпоративного управления в особо крупных ООО или ОАО, деятельность которых затрагивает (может затрагивать) интересы больших групп граждан.

Дискуссионные вопросы

Изложенные выше автором предложения, несомненно, являясь дискуссионными по своей сути, формируют призыв автора к их обсуждению заинтересованными специалистами, в том числе с позиций достижений выявления и разрешения аналогичных проблем в Западной Европе и США.

Разумеется, границы дискуссионного поля ими не ограничиваются. В числе остро проблемных и обсуждаемых учеными и практиками — экспертами в области корпоративного управления и права находят- ся поиски ответов на следующие вопросы.

Целесообразно ли, прежде всего, с учетом формирующихся традиций корпоративного управления и развития экономики РФ в целом:

1. Легализовать статус директивы (поручения) основного общества (корпоративного центра холдинга) члену совета директоров компании относительно голосования по ключевым вопросам повестки дня заседаний совета дочерней компании?
2. Исключить или ограничить ответственность членов совета директоров, голосовавших по директиве государства или по директиве частных мажоритарных структур интегрированной корпоративной структуры?

3. Допустить возможность текущего (операционного) руководства российской компанией исключительно коллегиальным органом управления (правлением) при отсутствии единоличного исполнительного органа?

4. Расширить права значимых миноритарных акционеров в публичных компаниях, достигших определенного «порога» участия в капитале (возможно, 20, 25, 50 процентов)?

5. Вернуться к обсуждению идеи относительно нормативного запрета голосования акциями основного общества, принадлежащими контролируемым им обществам?

6. Предусмотреть в акционерном законе обязательность разработки и принятия компетентными органами управления публичных компаний таких внутренних документов, как положение о единоличном исполнительном органе, антикоррупционной политике, о сделках акционерного общества?

7. Дополнить арбитражное процессуальное законодательство РФ нормами о внутренних документах компании, утверждаемых общим собранием акционеров (участников) и советом директоров, как обязательном источнике при разрешении корпоративных споров?

Заключение

Российскую экономику отличает исключительно высокая концентрация капитала, а также как минимум не снижающаяся роль государства в национальном хозяйстве, в том числе в капитале хозяйственных обществ в ведущих его отраслях. Хотя бы по этим причинам не критическое импортирование регуляторных режимов, доказавших свою эффективность в сфере корпоративного управления в Западной Европе и США, напротив, демонстрирующих эффективность партнерских конфигураций участия инвесторов в капитале компаний, едва ли можно признать обоснованным.

Вместе с тем, по убеждению автора, обобщение собственного опыта эволюции корпорирования в России может и должно привести к чрезвычайно интересным обобщениям, из которых реально извлечь великую пользу и при осмыслении направлений и форматов совершенствования акционерного права, и в ходе гармонизации систем руководства компаниями и холдингами, и, наконец, в процессии поисков повышения эффективности учебного процесса, прежде всего, высшей школы. Досадно, что единого координирующего центра, который бы мог оказать содействие заинтересованным данной проблематикой ученым и экспертам, в этой области нет.

Литература

1. Андреев В. К. Корпоративное право современной России: монография / В. К. Андреев, В. А. Лаптев. — 2-е изд. — Москва: Проспект, 2017.
2. Быстров Г. Е. Проблемы совершенствования кооперативного законодательства: национальный и международный правовой опыт / Г. Е. Быстров. — Москва, 2016.
3. Варюшин М. С. Гражданско-правовое регулирование корпоративных договоров: монография / М. С. Варюшин. — Москва: Юрлитинформ, 2016.
4. Глушецкий А. А. Уставный капитал: стереотипы и их преодоление: экономический анализ норм корпоративного права / А. А. Глушецкий. — Москва: Статут, 2017.
5. Долинская В. В. Общее собрание акционеров: монография / В. В. Долинская. — Москва: Норма, 2016.
6. Корпоративное право. Актуальные проблемы / под ред. Д. В. Ломакина. — Москва: Инфотропик Медиа, 2015.
7. Кузнецов А. А. Пределы автономии воли в корпоративном праве: краткий очерк / А. А. Кузнецов. — Москва: Статут, 2017.
8. Макарова О. А. Акционерные общества с государственным участием. Проблемы корпоративного управления: монография / О. А. Макарова. — Санкт-Петербург: ЮРАИТ, 2016.
9. Осипенко О. В. Конкурирующая деятельность инсайдера компании: формы проявления и способы противодействия // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 4(70)-5(71). С. 31–50.
10. Осипенко О. В. Анализ «теневых» форм корпоративного контроля в контексте исследования методов недобросовестной конкуренции на российском рынке капитала // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. № 6(36). С. 46–56.
11. Суханов Е. А. Сравнительное корпоративное право / Е. А. Суханов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Статут, 2016.
12. Текутьев Д. И. Правовой механизм повышения эффективности деятельности членов органов управления корпорации / Д. И. Текутьев. — Москва: Статут, 2017.
13. Устинова А. В. Настольная книга юриста: корпоративные споры: учеб.-практ. пособие / А. В. Устинова. — Москва: Проспект, 2016.
14. Фомина О. Н. Правовое положение предпринимательской корпорации в США и акционерного общества в РФ: сравнительно-правовой анализ: монография / О. Н. Фомина. — Москва: Статут, 2016.
15. Шишкина И. С. Экстраординарные сделки, совершаемые хозяйственными обществами / И. С. Шиткина. — Москва: Статут, 2017.
16. Mares R. *The Dynamics of Corporate Social Responsibilities*. Leiden; Boston, Martinus Nijhoff Publishers, 2008.
17. Kieff F. S., Paredes T. A. *Perspectives on Corporate Governance*. New York, Cambridge University Press, 2010.
18. Hannigan B. *Company law*. 4th ed. Oxford, Oxford University press, 2016.
19. Nicholson R. *Articles of Association: Table A and the New Model Articles*. 2nd ed. London, Sweet&Maxwell, Thomson Reuters, 2010.
20. Stephen B. Presser. *An Introduction to The Law of Business Organization. Cases. Notes and Questions*. 3rd ed. 2010. USA.

References:

1. Andreev V.K., Laptev V.A. *Korporativnoe pravo sovremennoi Rossii*. [Corporate law of modern Russia] Moscow, Prospekt Publ., 2017.
2. Bystrov G.E. *Problemy sovershenstvovaniya kooperativnogo zakonodatel'stva: natsional'nyi i mezhdunarodnyi pravovoi opyt*. [Problems of improving cooperative legislation: national and international legal experience]. Moscow, 2016.
3. Varyushin M.S. *Grazhdansko-pravovoe regulirovanie korporativnykh dogovorov*. [Civil legal regulation of corporate contracts]. Moscow, YurLitinform Publ., 2016.
4. Glushetskii A. A. *Ustavnyi kapital: stereotipy i ikh preodolenie: ekonomicheskii analiz norm korporativnogo prava*. [Authorized capital: stereotypes and their overcoming: economic analysis of corporate law]. Moscow, Statut Publ., 2017.
5. Dolinskaya V.V. *Obshchee sobranie aktsionerov*. [General meeting of shareholders]. Moscow, Norma Publ., 2016.
6. *Korporativnoe pravo. Aktual'nye problem*. [Corporate law. Actual problems]. Ed. by Lomakina D.V. Moscow, Infotropik Media Publ., 2015.
7. Kuznetsov A. A. *Predely avtonomii voli v korporativnom prave: kratkii ocherk*. [Limits of autonomy of will in corporate law: a short sketch]. Moscow, Statut Publ., 2017.
8. Makarova O.A. *Aktsionernye obshchestva s gosudarstvennym uchastiem. Problemy korporativnogo upravleniya*. [Joint-stock companies with state participation. Corporate governance problems]. Saint-Petersburg, YURAIT Publ., 2016.
9. Osipenko O. The competing activity of the company's insider: forms of phenomenon and ways of counteraction. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 4(70)–5(71), pp. 31–50 (in Russian, abstr. in English).
10. Osipenko O. The Research Regarding «Shadow» Corporate Control Through Analysis Of Unfair Competition In Russian Capital Markets. *Journal of Modern competition*, 2012, vol. 6, no. 6(36), pp. 46–56. (in Russian, abstr. in English).

11. Sukhanov E.A. *Sravnitel'noye korporativnoye pravo*. [Comparative corporate law]. Moscow, *Statut Publ.*, 2016.
12. Tekutyev D.I. *Pravovoi mekhanizm povysheniya effektivnosti deyatel'nosti chlenov organov upravleniya korporatsii*. [Legal mechanism for increasing the efficiency of members of the corporation's management bodies]. Moscow, *Statut Publ.*, 2017.
13. Ustinova A.V. *Nastol'naya kniga yurista: korporativnye spory*. [Handbook of a lawyer: corporate disputes]. Moscow, *Prospekt Publ.*, 2016.
14. Fomina O.N. *Pravovoe polozhenie predprinimatel'skoi korporatsii v SShA i aktsionernogo obshchestva v RF: sravnitel'no-pravovoi analiz*. [Legal status of a business corporation in the USA and a joint-stock company in the Russian Federation: comparative legal analysis]. Moscow, *Statut Publ.*, 2016.
15. Shishkina I. S. *Ekstraordinarnye sdelki, sovershaemye khozyaistvennymi obshchestvami*. [Extraordinary transactions made by companies]. Moscow, *Statut Publ.*, 2017.
16. Mares R. *The Dynamics of Corporate Social Responsibilities*. Leiden; Boston, Martinus Nijhoff Publishers, 2008.
17. Kieff F. S., Paredes T. A. *Perspectives on Corporate Governance*. New York, Cambridge University Press, 2010.
18. Hannigan B. *Company law*. 4th ed. Oxford, Oxford University press, 2016.
19. Nicholson R. *Articles of Association: Table A and the New Model Articles*. 2nd ed. London, Sweet & Maxwell, Thomson Reuters, 2010.
20. Stephen B. Presser. *An Introduction to The Law of Business Organization. Cases. Notes and Questions*. 3rd ed. 2010. USA.

DOL: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-50-65

Osipenko O. V. Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University

On the prospects for the development of theory and practice of corporate governance in the russian federation

Reviewing the trends in the development of corporate governance and shareholder law in Russia over the past six years, including the vectors of their evolution, identified on the basis of an analysis of rule-making activities, judicial practice, and regulatory activities of companies, the author puts forward a series of interrelated proposals aimed at improving it. These include: revising the set of criteria for corporate publicity, expanding the “lineup” of types and categories of shares, reforming the doctrine of threshold participation in equity capital, dramatically improving the regulatory framework for holding companies, and improving the training of specialists in the field of corporate governance.

Keywords: corporate governance, corporate law reform, public company, regulator, corporate governance code, minority shareholder, shareholders' rights, general meeting of shareholders, board of directors, independent director, corporate corruption

About authors: Osipenko O. V. *Dr. Sci. (Econ.), Professor*

For citation: Osipenko O. V. On the prospects for the development of theory and practice of corporate governance in the russian federation. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 3(79), pp. 50–65 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-66-78

Храмова А.В., канд. экон. наук, доцент, Университет «Синергия», г. Москва, Hramova.alisa@yandex.ru

Бихевиористический подход к кастомизации торгового бизнеса в современных условиях

JEL: D11, D12, L26, L81, УДК: 339.35, 159.9

Рыночные изменения отражаются на психологии потребителя. Потребительское поведение изменчиво. В данном исследовании автор рассматривает некоторые из основных аспектов потребительской психологии, которые помогают понять потребительское поведение. Потребительское поведение включает в себя психологические процессы, через которые клиенты проходят при удовлетворении потребностей, поиске путей их удовлетворения, принятии решений о покупке (например, стоит ли покупать продукт, и если да, то какой бренд и где), интерпретации информации, составлении планов и реализации этих планов (например, путем проведения сравнительных покупок или фактической покупки продукта).

Движение от дефицита к насыщению спроса приводит к тому, что среди большого количества товаров и услуг покупатель начинает искать то, что отвечает его личным стремлениям к самореализации.

Известна такая точка зрения, используемая в психологии потребления, как бихевиоризм. Эта отрасль психологии утверждает, что действия людей обусловлены внешними стимулами. Потребители хотят индивидуальности. Индивидуальность в психологии потребителя — это то, как обладание каким-либо товаром повышает их самооценку или удовлетворяет обусловленную влиянием извне потребность.

На смену эпохе массового производства товаров, отражая смену потребительских приоритетов (вместо желания быть «как все» новое поколение потребителей ценит собственную индивидуальность), пришла кастомизация. Кастомизация (англ. to customize — настраивать, изменять что-то, делая более подходящим под нужды конкретного потребителя). Это достигается путем внесения конструктивных или дизайнерских изменений и индивидуализации продукции под заказы конкретных потребителей.

Кастомизация в полном смысле слова — это не расширение продуктовой линейки, а уникальный продукт для конкретного потребителя, что создает потенциальный спрос на товарную категорию.

По мнению автора, тема кастомизации весьма неоднозначна. Так, в торговом бизнесе в отношении продуктов питания массового спроса применение кастомизации не совсем корректно. Кастомизация считается идеальным способом взаимодействия в схеме «поставщик товаров (чаще непродовольственных) или услуг — клиент». Она обеспечивает конкурентное преимущество благодаря созданию более высокой стоимости (ценности) для клиента. Основная задача кастомизации — создать у потребителя ощущение, что работа делается лично для него и удовлетворяет его личные потребности.

Ключевые слова: кастомизация, индивидуализация, потребитель, бихевиористический подход, торговый бизнес

Введение

Актуальность. В настоящее время потребление становится более осознанным, рационализированным, скептическим. Мотивировать клиента к покупке помогает индивидуальный подбор товара или

услуги, или кастомизация. Это возможность для клиента получить уникальную вещь, и уже на этапе подбора параметров он начинает чувствовать себя ее обладателем.

Вообще потребность в кастомизированных продуктах стоит в самом конце цепочки

логики выбора. На каждом рынке есть утилитарные продукты, продукты с продвинутыми потребительскими свойствами, имиджевые и гедонистические продукты. Логика выбора и сам рынок двигаются от утилитарного к имиджевому (потреблению напоказ) и гедонистическому (потреблению для личного удовольствия).

Ключевым императивом (требованием) для любой компании является использование творческих инструментов и цифровых платформ для создания сообществ и онлайн-торговли. Замедление экономики, рост безработицы и сокращение доходов — пока эти и другие факторы не сильно заметны среднестатистическим потребителям, однако именно из-за них уже началась «перезагрузка» покупательских привычек, которая будет определять состояние FMCG-ритейла в будущем. С появлением сети Интернет компании получили возможность взаимодействовать индивидуально с каждым клиентом посредством персонализированных сообщений, продуктов и услуг. Наступила эра кастомизации, потребитель ищет свой, уникальный товар, соответствующий его конкретной потребности.

Постановка проблемы. Кастомизация требует формирования новой, клиентоориентированной системы управления, в которой проектирование и реализация управленческих решений отражает стремление к максимально полному учету требований конкретного потребителя при проектировании, производстве, сбыте и эксплуатации продукта.

Сегментация поведения описывает потребителей на основе их поведения при использовании продуктов. Таким образом, бихевиоризм — это использование продукта или бренда, ориентированное на отношение к брендам, частоту использования, лояльность к бренду, искомые выгоды, случаи покупки и готовность к покупке.

Бихевиоризм дает ценную информацию для понимания того, почему потребители покупают определенные продукты, например, данное направление психологии может по-

казать, что значительное число пользователей покупают продукт в определенное время года или для особых случаев. Владельцы торгового бизнеса могут использовать эти знания, к примеру, в качестве руководства для планирования продвижения.

Еще несколько лет назад ритейлеры конкурировали между собой, прежде всего, на уровне географической доступности и ценовой политики, то теперь крупнейшие торговые сети плотно занялись открытием новых форматов и построением собственного уникального имиджа. Такие крупные субъекты торгового бизнеса, как «Карусель», «Дикси», «Магнит» и другие, вкладывают значительные средства в разработку фирменного стиля и профессионально выстроенной, эффективной стратегии коммуникаций, благодаря чему сами становятся хорошо узнаваемыми брендами.

Соответственно, войти производителю в такие продвинутые сети со своей бренд-программой стало значительно сложнее, чем раньше. Именно поэтому, чтобы построить с ритейлером долгосрочные партнерские отношения, получить лучшее место на полке или более выгодные условия для проведения своих программ, производителям необходимо предложить что-то особенное, что поможет ему дифференцироваться от сетей-конкурентов или решить какие-то другие стратегические задачи. Автор считает, что таким решением становится кастомизация.

Целью исследования является интегрирование бихевиористического подхода в клиентоориентированную систему удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов в современных условиях. Кастомизация, включающая в себя конструктивные и дизайнерские изменения, позволяет полноценно удовлетворить потребительский запрос конкретного заказчика на продукцию и повысить ее конкурентоспособность.

В соответствии с целью предполагается решение следующих задач:

1. Принимая во внимание психологические особенности личности потребителей,

путем применения бихевиористического подхода в сфере торгового бизнеса выявить факторы и особенности потребительского поведения, вызванные внешними стимулами, определяющие спрос на кастомизированные товары.

2. Исследовать психологию покупателей и их привычки во время и после пандемии (внешнего стимула), так как с большой вероятностью можно предположить, что многие из этих изменений окажут длительный эффект на структуру потребления.

Гипотеза исследования. Можно утверждать, что причина интереса к кастомизации следующая: чем больше растет объем предложения на рынке, тем более разборчивым и капризным становится потребитель. Психология потребления — это изучение того, почему люди покупают вещи. Психологи пытаются найти глубинные когнитивные процессы, которые объясняют выбор потребителей и то, как они реагируют на влияние маркетинга, а также внешние стимулы, которые убеждают людей покупать определенные товары. Достижения в области цифровых и производственных технологий в настоящее время позволяют владельцам торгового бизнеса предлагать клиентам возможность персонализировать и кастомизировать товары.

Преимущество кастомизации заключается в том, что она еще больше обогащает пользовательский опыт клиента, приглашая его стать партнером в процессе создания продукта. Чем лучше пользовательский опыт, тем больше возможностей для конверсий.

Высокая конкуренция и снижение эффективности традиционных маркетинговых инструментов вынуждают искать новые рыночные подходы. Бихевиоризм ставит своей задачей исследовать поведение человека, его взаимодействие с другими людьми и то, как он реагирует на те или иные обстоятельства.

Все больше компаний вовлекают потребителей в процесс разработки товаров, предлагая им персональные продукты.

Торговый бизнес пытается найти способы успешного создания индивидуальных марок.

Автор придерживается мнения, что изменения в жизни потребителя, его финансовом положении, рабочем статусе провоцируют новые индивидуальные потребности.

Методы исследования. Для решения поставленных в данном исследовании задач автором использовался комплексный подход, основанный на применении системного и процессного научных методов. Также использовался обзорный (компилятивный метод) для комплексного исследования трудов предшественников и поиска взаимосвязей на стыке научных дисциплин с учетом факторов и психологических особенностей потребительского поведения. Проведен анализ, систематизация и обобщение полученных результатов.

Степень разработанности проблемы

Тенденция ориентации на конкретных потребителей, их запросы и вкусы, а также на малые группы нашла отражение в происходящих в последние годы изменениях как в комплексе маркетинг-микс в целом, так и в маркетинговых коммуникациях в частности. Ф. Котлер назвал такой подход маркетингом взаимоотношений с покупателями. На основе данных о каждом конкретном покупателе компании могут кастомизировать свои предложения, услуги, программы, сообщения и средства информации. Также важным представляется утверждение Дж. Траута и Э. Райса о том, что в этих условиях «единственный шанс быть замеченным в коммуникативных джунглях — использование избирательного сообщения, концентрация на малых группах, сегментирование».

Все производители стремятся привлечь покупателя именно к своему продукту, прилагают немало усилий, чтобы обеспечить себе конкурентные преимущества и создать привлекательное товарное предложение. Психология потребительского поведения является особой областью экономиче-

ской психологии, в рамках которой изучаются психологические особенности поведения потребителей и их отношение к товарам и услугам. Для данного исследования представляет интерес такое направление психологии, как бихевиоризм.

Бихевиоризм (англ. behavior — поведение) в широком понимании — направление в психологии, которое изучает поведение человека и способы влияния на поведение человека. Представители данного направления: Эдуард Торндайк, Иван Петрович Павлов, Джон Бродес Уотсон, Эдвард Чейс Толмен и др. Датой рождения бихевиоризма считается публикация в 1913 г. статьи Дж. Уотсона «Психология с точки зрения бихевиориста».

Модель Уотсона «стимул — реакция» была адаптирована к потребительскому поведению Филипом Котлером, представителем американской школы маркетинга, в 1967 г. Модель Котлера известна как модель покупательского поведения, «черного ящика».

Отдельно стоит отметить теорию «оперантного бихевиоризма» Б. Скиннера. Берхауз Фредерик Скиннер (1904–1990) является представителем необихевиоризма. По его мнению, человек не свободен, так как сам никогда не управляет своим поведением, которое детерминировано внешней средой. Бихевиористические теории считаются поведенческими (психологическими)

концепциями, основное внимание которых сконцентрировано на вопросах обучения эффективным формам поведения.

Кастомизация в настоящее время все чаще применяется на B2C-рынках и в сфере розничной торговли. Такая модель работы с потребителями позволяет компании балансировать между предложением недифференцированного товара массового предназначения в рамках целевой аудитории и предоставлением покупателям возможности получить товар, сделанный с учетом его психологических особенностей, индивидуальных пожеланий на основе базового товара или определенного набора элементов.

Результаты исследования

Кастомизация подразумевает выпуск готового персонифицированного продукта под конкретного потребителя и способность компании обеспечить клиенту адаптированные специально под него продукты, услуги, цены.

Кастомизация может реализоваться двумя способами (рис. 1).

В процессе исследования данной тематики автор выделил следующие основные сферы потребительского рынка, в которых реализуется кастомизация (рис. 2).

Подходы к созданию индивидуального продукта или решения можно разделить на

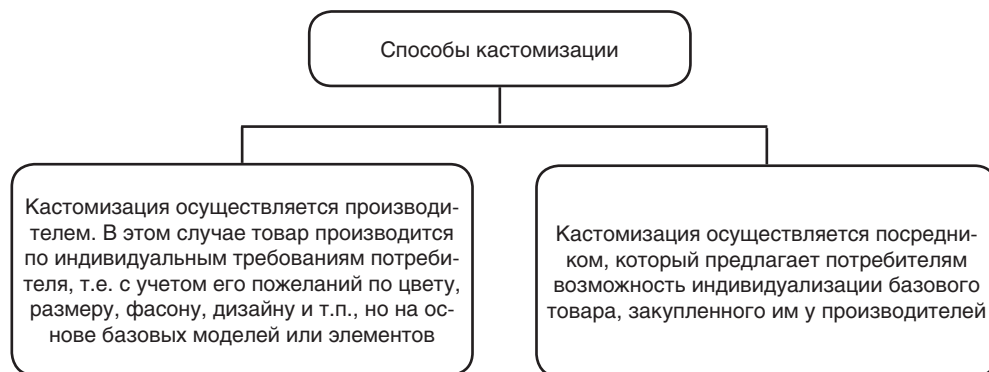


Рис. 1. Способы современной кастомизации

Fig. 1. The modern ways of customization

частный и комплексный. В первом случае предполагается объединение двух подсистем. Ярким примером такого подхода является разработка уникального коннектора МХС компаниями US Cones и Intel [5]. Основной задачей проекта было создание инновационного соединителя для осуществления передачи данных на более высоких скоростях. В соответствии с принятым разделением ролей компания US Cones разрабатывала пассивную часть линии передачи данных (коннектор), в то время как Intel занималась активной составляющей (кремниевой фотоникой). Полученный в результате The Big Data Connector способен обеспечить передачу данных на скоростях до 1,6 Тбит/с.

Комплексный подход существенно отличается от частного. Топологически отношения между продуктом кастомизации и связанными с ним подсистемами напоминают звезду. Причем эти связи зачастую имеют односторонний характер и направлены от подсистем к продукту, т. е. задают требования для его создания или изменения.

В качестве примера можно рассмотреть подходы таких глобальных компаний, как Google и Facebook, которые создают для себя не просто уникальные продукты, а ком-

плексные решения и системы. В частности, компания Марка Цукерберга в настоящее время ведет разработку серверного шкафа для своих ЦОД совместно с Delta Electronics [5]. В рамках данного проекта речь идет об изменении не столько конструктива, сколько концепции системы электроснабжения ЦОД, с одной стороны, и о ее согласовании с активным и серверным оборудованием, с другой.

Комплексный подход оптимален в том случае, когда разрабатывается высокотехнологичный продукт, взаимодействующий с большим количеством подсистем. Частный же подход применим там, где необходимо обеспечить сопряжение двух подсистем и создать или изменить для этого определенное решение [1].

На рисунке 3 представлены этапы производства кастомизированного продукта.

В первом случае это, к примеру, шоколад типового размера в типовой упаковке с индивидуальным оформлением или рубашки и костюмы, пошитые на основе предложенных производителем моделей в соответствии с пожеланиями клиента по размеру и особенностям деталей (пуговицы, форма воротника и т. п.).

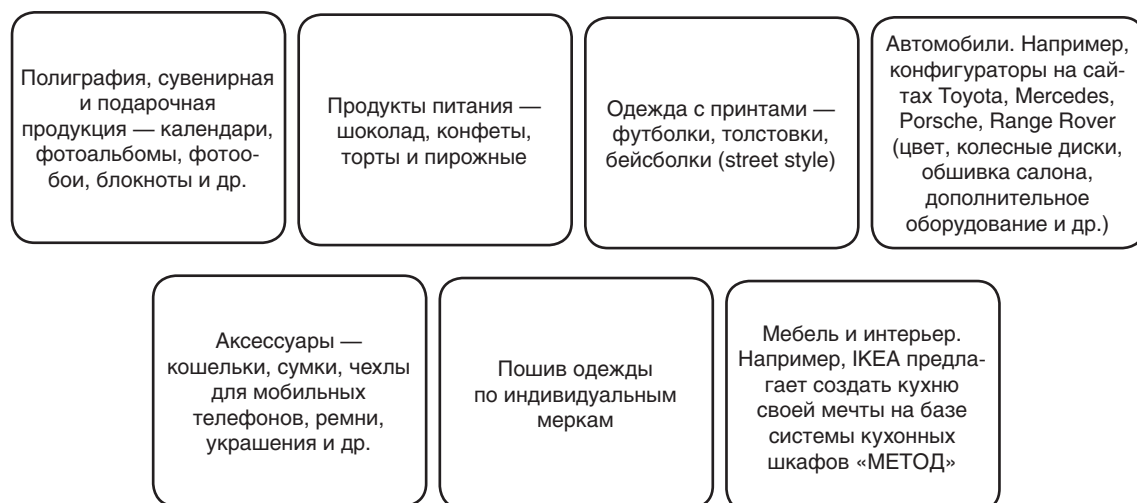
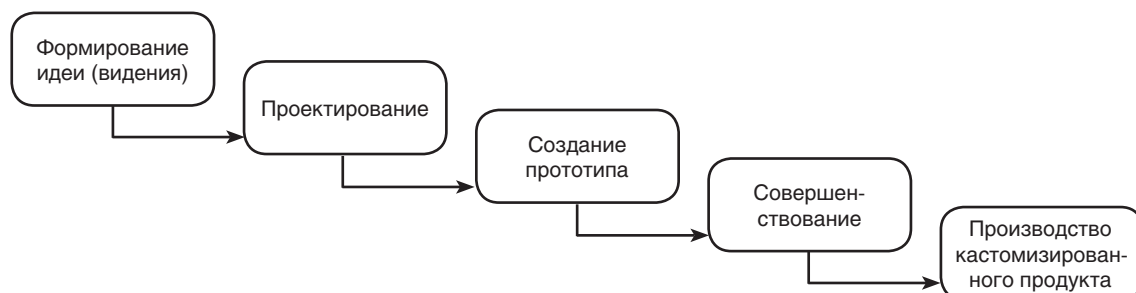


Рис. 2. Основные сферы потребительского рынка, в которых реализуется кастомизация

Fig. 2. The main areas of the consumer market where customization is implemented



Источник: составлено автором

Рис. 3. Этапы производства кастомизированного продукта

Fig. 3. Stages of production of a customized product

Вторая модель широко представлена на рынке сувенирной и подарочной продукции (нанесение логотипов и рисунков на кружки, печать календарей с фотографиями заказчика и др.), а также на рынке одежды street style (принты на футболках и толстовках по индивидуальным эскизам заказчика или выбранные им из большого количества вариантов, предлагаемых компанией).

Главное отличие от товара, полностью изготовленного на заказ, — это индивидуальность в деталях и размерах, а не в изделии в целом [6].

Принимая во внимание психологические особенности личности потребителей, стремящихся к индивидуальности, можно утверждать, что спрос на кастомизированные товары обусловлен следующими факторами и особенностями потребительского поведения:

1) достаточно однообразный ассортимент, представленный в магазинах, стимулирующий у потребителей желание выделиться и не носить одежду и обувь «стандартного» цвета, дизайна и др.;

2) такие товары часто приобретаются для их демонстрации и привлечения внимания, например, футболки с провокационными надписями (разновидность показного потребления);

3) такие товары часто приобретаются с гедонистическими мотивами и должны доставлять владельцу положительные эмоции

и удовольствие (например, чехол для телефона любимого цвета с монограммой);

4) кастомизированные товары — хороший вариант подарка или сувенира. Незначительный разрыв в цене между массовыми и кастомизированными товарами оправдывается дополнительной ценностью, которую несет такой товар своему владельцу;

5) повышение собственной значимости потребителя («Я не такой, как все», «Я могу себе это позволить» и т. п.);

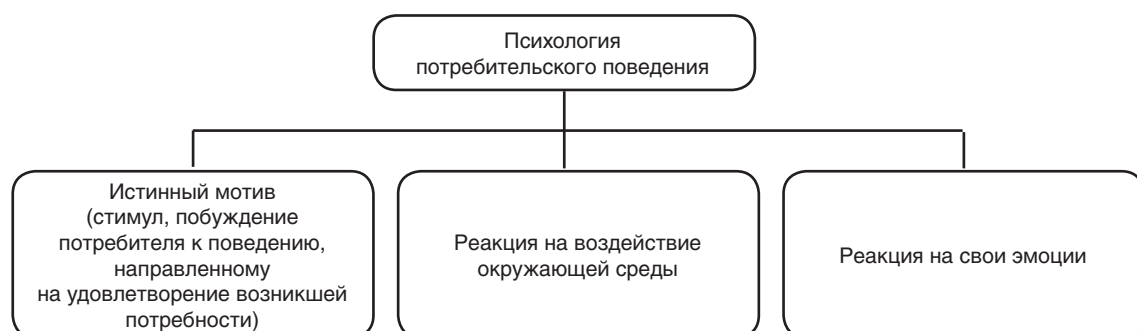
6) самовыражение, отражение собственного стиля и адаптация товара под личные вкусы.

В бихевиоризме сегменты рынка профилируются на основе поведения и отношения к использованию продукта. Поведение каждого человека определяется не какими-то внутренними процессами, а механическими воздействиями окружающей среды, причем данный процесс происходит по принципу «стимул — реакция» ($S \rightarrow R$).

На основании бихевиористического подхода можно предположить, из чего состоит психология потребительского поведения (рис. 4).

Покупать вещи людей побуждает ряд факторов [7]. Так, мы руководствуемся биологическими потребностями при покупке продуктов питания, и эти потребности мы не можем игнорировать.

Поведение — это все наши мысли, действия и чувства, и они вызваны внешними стимулами. Это означает, что если у



Источник: составлено автором

Рис. 4. Психология потребительского поведения с позиции бихевиористического подхода

Fig. 4. Psychology of consumer behavior and decision-making from a behavioral perspective

потребителя есть определенная близость к бренду шампуня и в рекламе есть актер, ассоциирующийся с любимым человеком, то с большой вероятностью потребитель может купить этот вид шампуня.

В многочисленной литературе рассмотрены этапы процесса принятия решения о покупке потребителем. На рисунке 5 представлены эти этапы, совмещенные автором с соответствующими ему внутренними психологическими процессами.

Производители всегда осознавали важность предоставления индивидуальных продуктов потребителям [2] и изначально предоставляли изготовленные на заказ продукты людям, которые могли себе это позволить, поскольку затраты и время на их производство были высоки.

Успех продукта на рынке будет во многом зависеть от способности производителя по-

нимать вкусы и потребности потребителей, их окружение и изменения, которые влияют на них.

Поведенческое профилирование дает явное преимущество в использовании потребительского поведения для определения целевых рынков [4]. Например, вместо того чтобы разрабатывать продукты, основанные на интуиции и эмоциях, можно использовать поведенческий анализ для создания продуктов, приносящих определенные выгоды для неудовлетворенных целевых потребительских аудиторий, и создавать рекламный контент, который доведет до них информацию об этих выгодах [8].

Это, в свою очередь, помогает производителям понять, какие варианты предложить и как эффективно использовать функции для производства новых продуктов [11]. Это также помогает им «раздеть» продукт

Процесс принятия решения о покупке	→	Внутренние психологические процессы
Осознание проблемы	→	Мотивация (побуждение к приобретению товара)
Поиск информации	→	Восприятие
Оценка альтернатив	→	Формирование отношения к выбранному товару
Принятие решения	→	Интегрирование мнения о собранной информации
Оценка приобретенного товара	→	Приобретение опыта

Источник: составлено автором

Рис. 5. Процесс принятия решения о покупке и сопутствующие ему внутренние психологические процессы

Fig. 5. The process of making a purchase decision and its accompanying internal psychological processes

до конкретных потребностей клиента, чтобы избежать ненужных расходов и отходов. Для поддержания вовлеченности клиента на протяжении всего жизненного цикла разработки и гибкости для итерации, эти инструменты должны анализировать поведение клиента и обеспечивать быстрое управление изменениями.

Пандемия COVID-19 быстро изменила образ жизни потребителей, вызвав большую потребность в кастомизации и инновациях. Растущая экономическая неопределенность в сочетании с резким спадом потребительских настроений представляют собой реальную проблему для брендов, разрабатывающих соответствующие меры реагирования на пандемию.

По мере того как пандемия ускорила темпы изменений в электронной коммерции, ведущие бренды используют каналы прямой связи с потребителями для расширения коммуникации и, в конечном счете, продаж с новыми целевыми аудиториями, в том числе путем кастомизации.

Для производителей контроль над издержками и преодоление проблем, вызванных пандемией, были в лучшем случае постепенными, хотя потребность в изменениях возникла стремительно. Отрасли, которые поддерживают эту тенденцию, будут расти и оставаться актуальными вместе с другими, пытающимися удержаться на плаву [10].

Электронная коммерция также получила толчок вследствие миграции новых потребителей в интернет для покупки продуктов питания — рост, который, вероятно, будет устойчивым после вспышки болезни.

Пандемия коронавируса в короткие сроки изменила психологию покупателей и их привычки, и многие из этих изменений окажут длительный эффект на структуру потребления. В связи с введением режима самоизоляции в большинстве регионов России потребность в покупке товаров онлайн существенно выросла.

Популярность онлайн-сервисов достигла своего пика, покупатели сигнализируют

о новых потребностях, забота о гигиене и здоровье вышла на новый уровень, а качество поднимается вверх в списке факторов выбора продукта.

Многие люди, будучи вынуждены изолироваться от окружающих, стали больше времени проводить в виртуальной реальности. По результатам исследования Nielsen, оставаясь в самоизоляции, 76% потребителей изменили привычки, связанные с хобби и потреблением контента. Каждый пятый (21%) стал чаще читать онлайн-книги. Чуть меньше респондентов (20%) стали чаще проводить время в социальных сетях, 18% — просматривать видео, 12% — слушать музыку и радио [13].

Кроме того, важно не забывать, что текущий кризис не ограничивается влиянием пандемии COVID-19. Помимо этого, немаловажную роль играют и экономические факторы. Поэтому после возвращения к привычной жизни производители могут ожидать повысить цены из-за роста курса рубля, а снижение покупательской способности россиян дополнительно отразится на уровне спроса и может сделать индивидуальный личный подход и кастомизацию еще более актуальными для покупателей.

В такие времена наша потребность в самом необходимом для жизни имеет первостепенное значение. Неудивительно, что для опрошенных нами потребителей личное здоровье является главным приоритетом, а затем здоровье друзей и семьи. За время карантина люди осознали, насколько важно здоровье, и это сильно отразилось на их поведении.

Автор выделяет следующие этапы, которые проходили потребители во время карантина (рис. 6).

Депрессия, тревога, усталость и даже расстройство сна — это характерные состояния людей во время изоляции. Покупателям важно было каким-то образом расслабляться и снимать стресс. Резко возрос спрос на категории товаров, которые вначале не пользовались большой популярностью:

компьютерные игры, алкогольные напитки, сладости и др.

Традиционно адаптация понимается как приспособление организма к условиям внешней среды. Адаптационный период начался в мае текущего года после ослабления карантинных ограничений.

Из-за пандемии значительная часть населения разных стран была вынуждена приспособиваться к жизни в условиях самоизоляции. Это немедленно отразилось на психологии потребительских предпочтений. Так, к примеру, март 2020 г. ознаменовался паническими покупками. Потребители старались максимально запастись продуктами с долгим хранением: крупами, мукой, макаронами — и вдобавок молоком и едой в упаковках. Спрос на такие категории, как бакалейные товары и алкоголь, оставался на высоком уровне.

Эти типы поведенческих реакций в периоды повышенной тревожности и неопределенности являются кратковременными. Как только мы получаем дополнительную информацию и у нас есть время, чтобы полностью «переработать» ситуацию, паника и иррациональное принятие решений, как правило, исчезают. Однако остались некоторые привычки, приобретенные во время карантина: следить за здоровьем, готовить дома, ухаживать за своим жилищем, делать онлайн-покупки и пользоваться новыми технологиями. В частности, привычка покупать товары для поддержания чистоты в доме сохранилась на протяжении всего карантина, и спрос на эти категории товаров показывал

хороший рост в дальнейшем. То же самое касается и привычки питаться дома.

С точки зрения вышеупомянутого подхода «оперантного бихевиоризма» Б. Скиннера личность понимается как набор поведенческих шаблонов, причем реакция зависит от предыдущего опыта и генетической истории. Схематично данный подход представлен на рисунке 7.

Когда потребитель понимает, что ему чего-то не хватает, у него должно возникать желание решить эту проблему [9]. С позиции оперантного поведения потребительские приоритеты сосредоточились на самых основных потребностях, что привело к резкому росту спроса на гигиенические, чистящие и основные продукты, в то время как спрос на несущественные категории резко упал.

Проведенное исследование показало, что в настоящее время прослеживается тенденция снижения количества спонтанных покупок. В первую очередь, это происходит из-за падения доходов населения. Клиенты стали придирчиво изучать продукты перед тем, как отдать свои деньги. Успехом пользуются товары, максимально удовлетворяющие специфические нужды и потребности [12].

С тех пор как началась пандемия, мы наблюдаем сдвиг в потребительской психологии от панических покупок к продуманным, поддерживающих более комфортное существование.

В современных условиях потребители глубоко обеспокоены воздействием COVID-19 как с точки зрения здравоохра-

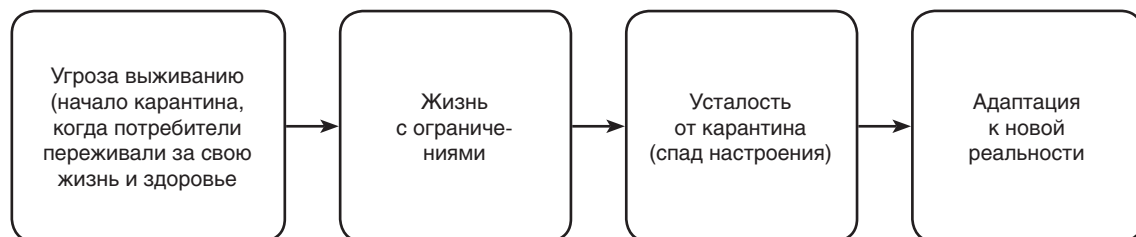


Рис. 6. Этапы потребительского восприятия карантина

Fig. 6. The phases of the consumer perception of quarantine The phases of the consumer perception of quarantine

нения, так и с экономической точки зрения. Люди боятся и стремятся приспособиться к новой норме. Каждый размышляет о том, что этот кризис означает для него, семьи, друзей и общества в целом.

Понятно, что немедленные меры реагирования на пандемию были рассчитаны на краткосрочную перспективу, но для того чтобы оставаться актуальными, компании должны готовиться к будущему: потребители реагируют по-разному и имеют различные взгляды, поведение и покупательские привычки.

Результаты исследования представили на совместной пресс-конференции Сбербанк и «Платформы ОФД». Аналитики обработали агрегированную обезличенную информацию, поступающую в адрес компании с 1 млн онлайн-касс в стране (ежедневно обрабатывается по 42 млн чеков).

Эксперты сравнивали данные продаж за период с января по август 2020 и 2019 гг. В выборку попала информация об официальных продажах, т. е. зафиксированная кассовыми аппаратами и поступившая в адрес ОФД.

Исследование показало следующие изменения потребительского поведения [3]:

- доля онлайн-продаж (в общем объеме продаж в денежном выражении) за период с января по август 2020 г. составила в среднем 10–15%;

- доля офлайн-продаж, соответственно, порядка 85–90%.

Рассмотрим, как изменился средний чек покупок в ряде основных категорий торговли за январь — август 2020 г. по сравнению с аналогичным периодом 2019 г:

- продукты питания (FMCG) — 537 руб., на 39% выше, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 519 руб., а в августе — 443 руб. (снижение на 15% с начала года);

- электроника и бытовая техника — 6019 руб., на 26% выше, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 5060 руб., а в августе — 6317 руб. (рост на 25% с начала года);

- аптеки — 573 руб., на 15% выше, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 649 руб., а в августе — 602 руб. (снижение на 7% с начала года);

- стройхозтовары — 2277 руб., на 11% выше, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 2120 руб., а в августе — 2276 руб. (рост на 7% с начала года);

- спорттовары — 3486 руб., на 1% выше, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 3361 руб., а в августе — 3485 руб. (рост с начала года на 4%);

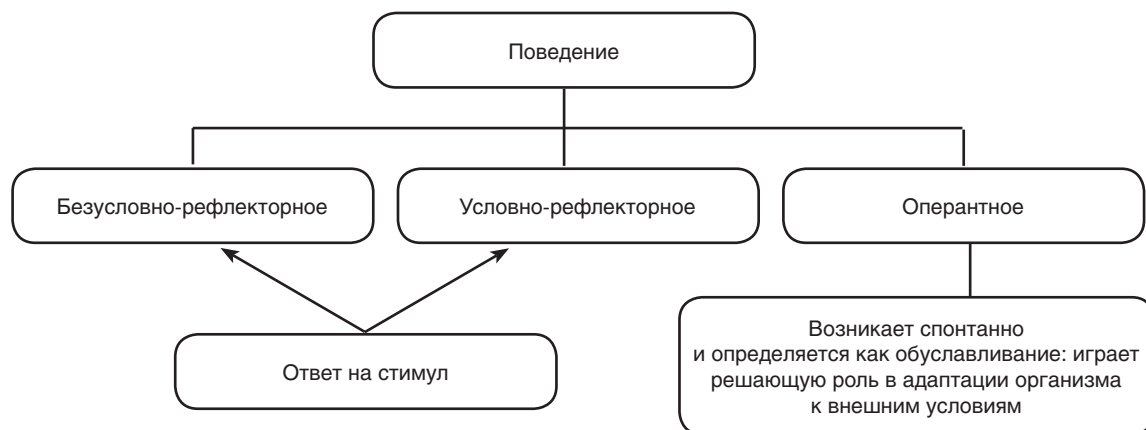


Рис. 7. Поведение потребителей согласно бихевиористического подхода

Fig. 7. Consumer behavior according to the behavioral approach

- обувь — 1890 руб., на 8% выше, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 1775 руб., а в августе — 1663 руб. (снижение на 6% с начала года);

- одежда — 3265 руб., на 5% ниже, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 3457 руб., а в августе — 3282 руб. (снижение на 5% с начала года);

- HoReCa — 432 руб., на 4% выше, чем в прошлом году. При этом в январе 2020 г. показатель был на уровне 425 руб., а в августе — 478 руб. (рост на 12% с начала года).

Основным фактором роста среднего чека в большинстве категорий торговли стало изменение частоты покупок. Россияне в период пандемии стали реже посещать торговые точки, приобретая больший набор товаров за один поход в магазин.

В рассматриваемый период покупатели адаптировались к домашнему времяпрепровождению. Карантин показал, что одним из безопасных мест является дом каждого человека. Соответственно, во время карантина выросла категория товаров для дома. Все это, естественно, повышает значимость маркетплейсов, эквайринга, служб доставки и логистики в целом, а также качественных ИТ-решений для интернет-торговли.

Владельцы торгового бизнеса, которые могут адаптировать продукты и услуги под изменившиеся потребности клиентов, обогащают жизнь людей, имеют наилучшие шансы выйти из этого сложного периода перемен с более сильным бизнесом и более удовлетворенной и лояльной клиентской базой.

Оценив эти поведенческие изменения с позиции бихевиористического подхода, можно понять, почему и как эти стимулы и изменения повлияют на принятие будущих решений. Понимая силу индивидуальных привычек, формирующихся во время пандемии у потребителей, и еще лучше сосредоточившись на триггерах, сопровождающих эти привычки, можно разработать долгосрочную стратегию.

Выводы

В сложившихся условиях бизнеса, особенно предоставляющему услуги, важно не только максимально точно знать особенности и предпочтения клиента, но и перестроить свой продуктовый ряд, чтобы иметь возможность продолжить реализовывать продукцию в прежнем объеме. Бизнес-модели компаний за последние месяцы изменились довольно сильно, даже, можно сказать, кардинально. При этом огромным положительным моментом является то, что большинство направлены не на «сжатие» бизнеса, а на его оптимизацию и максимально быструю адаптацию к клиентским потребностям. Персонализация, кастомизация и приспособление предложения под нужды конкретного клиента становятся обычной практикой.

Люди придают разное значение этим основным психологическим потребностям в разных обстоятельствах, в зависимости от контекста, в котором они находятся. В этом году, во время пандемии, набор психологических потребностей потребителей изменился, но так и не исчез. Парадоксально, но, возможно, случившиеся потрясения становятся фактором модернизации и роста, а не стагнации.

Новые ситуации потребления можно и нужно встраивать в собственные продуктовые стратегии, чтобы таким образом стимулировать спрос. Сторонники бихевиоризма рассматривают человеческое поведение с позиции формирования его под влиянием внешнего окружения. Они указывают на широкий спектр когнитивных предубеждений, которые были описаны исследователями для объяснения различных несовершенств рынка и отклонений от предсказаний экономических моделей, основанных на теории рационального выбора.

В заключение актуально отметить, что усиление кризисных явлений в экономике порождает необходимость отслеживания кризисных тенденций и разработку своевременных мероприятий, позволяющих повышать эффективность деятельности предприятия путем наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей. В данном случае

приоритетная задача кастомизации — сформировать у клиента уверенность в том, что работа делается именно для него и нацелена на удовлетворение его интегрированно-го потребительского запроса на продукцию.

Кастомизация считается идеальным способом взаимодействия между клиентом и производителем, так как она привлекает не только возможностью получения финансовой выгоды, но и своей эстетической направленностью. В результате благодаря более высокой ценности кастомизированного решения потребитель обретает конкурентное преимущество.

В современных условиях предоставление клиентам положительных эмоций, укрепление их личной идентичности и принадлежности является фундаментом, на котором можно построить успешную стратегию торгового бизнеса, при этом способную быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.

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. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Специфика риск-менеджмента при совершении международных сделок слияний и поглощений в сегменте B2B, FM сервисов и услуг // Научное обозрение: теория и практика. 2019. № 2. С. 94–108.
3. Как рос средний чек в пандемию COVID-19: данные по отраслям. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.retail.ru/news/kak-ros-sredniy-cek-v-pandemiyu-covid-19-dannye-po-otraslyam/> (дата обращения: 20.09.2020).
4. Каманина Р.В., Чернухин А.М. Выявление и анализ проблем стратегического развития потенциала торгового предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 1. С. 94–102.
5. Кастомизация как актуальная тенденция современного рынка ЦОДов [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.osp.ru/lan/2017/07-08/13052655> (дата обращения: 28.09.2020).
6. Кастомизация как промежуточная модель работы с потребителями между стандартизацией и персонализацией [Электронный ресурс]. — URL: <https://t-laboratory.ru/2018/08/15/kastomizacija-kak-promezhutochnaja-model-raboty-s-potrebiteljami-mezhdu-standartizaciej-i-personalizaciej-statja-eleny-ponomarevoj-dlja-portala-ptoday> (дата обращения: 28.09.2020).
7. Косарева О.А. Современные тенденции развития розничной торговли. Перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 193–197.
8. Курганова Н.Ю., Чернухин А.М. Современные программы продвижения в розничных торговых сетях // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 12. С. 60–68.
9. Храмова А.В. Использование цифровых технологий в современном маркетинге / Доступность банковских и иных финансовых услуг как правовой принцип эффективного функционирования публичных и частных финансов: сб. научных трудов по материалам международной научно-практической конференции // под ред. Е. В. Покачаловой. Саратов: Саратовская государственная юридическая академия, 2019. С. 184–188.
10. Чернухина Г.Н., Ермоловская О.Ю. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 48–57.
11. Чернухина Г.Н., Чернухин А.М. Инструменты реализации инвестиционной стратегии интегрированной торговой системы // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 10. С. 83–94.
12. Kamanina R., Kalenov O., Kukushkin S. Innovative technological potential as the basis of mining regions sustainable development in the era of knowledge / E3S Web of Conferences. 2019. — URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201910504028>.
13. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.dairynews.ru/news/mir-posle-covid-19-5-trendov-potrebleniya.html> (дата обращения: 29.09.2020).

References

1. Astakhov V.V., Khabarov V.I. Definition of an effective strategy for increasing the competitiveness of a high-tech enterprise. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 2(74), pp. 120–129.
2. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. Specifics of risk management in international mergers and acquisitions in the B2B, FM services and services segment. *Scientific review: theory and practice*, 2019, no. 2, pp. 94–108.
3. Chernukhina G.N., Chernukhin A.M. Tools for implementing the investment strategy of the integrated trading system. *Problems of management theory and practice*, 2019, no. 10, pp. 83–94.
4. How the average check grew during the COVID-19 pandemic: data by industry. [Electronic resource]. — URL: <https://www.retail.ru/news/kak-ros-sredniy-cek-v-pandemiyu-covid-19-dannye-po-otraslyam/> (accessed 20.09.2020)
5. Kamanina R.V., Chernukhin A.M. Identification and analysis of problems of strategic development of the potential of a commercial enterprise. *Problems of theory and practice of management*, 2020, no. 1, pp. 94–102.
6. Customization as a current trend in the modern Data center market. [Electronic resource]. — URL: <https://www.osp.ru/lan/2017/07-08/13052655> (date accessed: 28.09.2020).
7. Customization as an intermediate model for working with consumers between standardization and personalization. [Electronic resource]. — URL: <https://t-laboratory.ru/2018/08/15/kastomizacija-kak-promezhutochnaja-model-raboty-s-potrebiteljami-mezhdu-standartizaciej-i-personalizaciej-statja-eleny-ponomarevoj-dlja-portala-ptoday> (accessed: 28.09.2020).

8. Kosareva O.A. Modern trends in retail trade development. Promising retail store formats. *Business. Education. Right*, 2019, no. 1 (46), pp. 193–197.
9. Kurganova N. Yu., Chernukhin A.M. Modern promotion programs in retail trade networks. *Problems of management theory and practice*, 2019, no. 12, pp. 60–68.
10. Chernukhina G.N., Ermolova O.U. Development of human capital as a factor of increasing the competitiveness of business Structures in Russia. *Journal of Modern Competition*, 2020. vol. 14, no. 1 (77), p. 48–57.
11. Khramova A.V. *Use of digital technologies in modern marketing*. In the collection: Accessibility of banking and other financial services as a legal principle of effective functioning of public and private Finance. Collection of scientific papers on the materials of the international scientific and practical conference. Edited by E.V. He shook his head. Publishing house: Saratov state law Academy, 2019, pp. 184–188.
12. Kamanina R., Kalenov O., Kukushkin S. Innovative technological potential as the basis of mining regions sustainable development in the era of knowledge. *E3S Web of Conferences*, 2019. [Electronic resource]. — URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201910504028>.
13. [Electronic resource]. — URL: <https://www.dairynews.ru/news/mir-posle-covid-19-5-trendov-potrebleniya.html> (accessed^ 29.09.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-66-78

Khramova A. V., candidate of Economics, associate Professor, University “Synergy”, Moscow, Hramova.alisa@yandex.ru

Behavioral approach to customization of trading business in modern conditions

Market changes affect consumer psychology. Consumer behavior is variable. In this study, the author examines some of the main aspects of consumer psychology that help to understand consumer behavior. Consumer behavior includes the psychological processes that consumers go through when recognizing needs, finding ways to meet them, making purchasing decisions (for example, whether to buy a product, and if so, which brand and where), interpreting information, making plans, and implementing these plans (for example, by making comparative purchases or actually purchasing a product).

The movement from scarcity to saturation of demand leads to the fact that among a large number of goods and services, the buyer begins to look for something that meets his personal aspirations for self-realization.

A well-known point of view used in consumer psychology is behaviorism. This branch of psychology asserts that people's actions are conditioned by external stimuli. Consumers want individuality. Individuality in consumer psychology is how the possession of a product increases their self-esteem or satisfies a need caused by external influence.

The era of mass production of goods has been replaced by customization, reflecting the change in consumer priorities (instead of the desire to be “like everyone else”, a new generation of consumers values their own individuality). Customization (English to customize — customize, change something, making it more suitable for the needs of a particular consumer). This is achieved by making structural or design changes and individualizing products to meet the needs of specific consumers.

Customization in the full sense of the word is not an extension of the product line, but a unique product for a specific consumer, which creates a potential demand for a product category.

According to the author, the topic of customization is very ambiguous. For example, in the retail business, the use of customization in relation to mass-market food products is not entirely correct. Customization is considered an ideal way to interact in the “supplier of goods or services — customer” scheme. It provides a competitive advantage by creating a higher value for the customer. The main goal of customization is to create a sense in the consumer that the work is done personally for them and meets their personal needs.

Keywords: customization, individualization, consumer, behavioral approach, trading business

About author *Khramova A. V.*, candidate of Economics, associate Professor

For citation: Khramova A. V. Behavioral approach to customization of trading business in modern conditions. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 3(79), pp. 66–78 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-79-88

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

Трасформация и тенденции потребления в современной шеринговой модели бизнеса

JEL: D11, D12, D69, УДК: 338.012

С каждым годом в мировой экономике появляется все больше разнообразных товаров и услуг, а новые технологии делают их доступными. Бизнес из жизни реальной перемещается в виртуальную.

В статье рассматриваются современное состояние и тенденции развития шеринговой экономики как модели бизнеса. Изначально шеринг-экономика предполагала обмен между людьми, но бизнесмены быстро научились использовать растущую популярность тренда. Компании стали предоставлять площадки для совместного пользования товарами.

Растущее число мобильных и онлайн-платформ, которые эффективно связывают людей, имеющих недоиспользованные активы, с людьми, которые хотят их использовать, позволяет широко рекламировать и продавать товары. В экономике совместного использования роль потребителя меняется на двустороннюю, причем потребители выступают в качестве покупателей и поставщиков ресурсов.

Под шеринг-экономикой автор понимает такую социальную модель, где происходит осознанный отказ от частной собственности в пользу коллективной, причем отказ этот связан не с недостатком денежных средств, а с желанием расширить свои возможности.

Экономика совместного потребления на сегодняшний день затрагивает большинство сфер повседневной жизни, меняя методы транспортировки (Uber, BlaBlaCar, «Делимобиль»), условия жизни в путешествиях (Airbnb), способы развлечения (Netflix, Youtube), выполнения задач (TaskRabbit), финансирования (Kickstarter) и т. д.

Продолжив исследование, автор выявил, что ряд предпосылок повлиял на возникновение и развитие данной бизнес-модели, например, развитие сети Интернет, изменение мышления в пользу более открытого и доверительного (например, поездка с незнакомыми людьми на BlaBlaCar), отсутствие желания долго копить на приобретение собственности, урбанизация и др.

Ключевые слова: шеринговая модель бизнеса, экономика совместного потребления, шеринг-экономика, sharing-economy, совместное потребление, P2P, P2C

Введение

Актуальность исследования состоит в том, что современные шеринговые платформы предоставляют выход на широкую аудиторию, которая готова к покупке. Такие платформы становятся настоящими маркетплейсами.

С развитием цифровой экономики происходит как преобразование старых бизнес-моделей, так и появление новых. Одним из трендов в области новых бизнес-моделей

является экономика совместного потребления (sharing economy), трансформирующая привычный характер потребления благ, а в перспективе и жизнь общества в целом.

Термин «совместное потребление» используется для описания экономической модели, основанной на коллективном использовании товаров и услуг, бартере и аренде вместо владения. В настоящее время экономика совместного использования стала зонтичным термином, охватывающим не только файлообмен и программное обеспечение

с открытым кодом, но и краудфандинг, пиринг и другие формы блокчейна.

Постановка проблемы. Экономика совместного потребления в наше время получила широкое распространение, затрагивая большинство сфер повседневной жизни, меняя методы транспортировки, условия жизни в путешествиях, способы развлечения, образования, выполнения задач, финансирования и т. д. По нашему мнению, понятие экономики совместного потребления шире, чем шеринг (от английского слова share — делиться), так как включает также и компании, действующие на B2B-рынках, что дает еще большие возможности для роста рассматриваемой бизнес-модели и ее расширения.

Целью данной работы является исследование экономики совместного потребления как самостоятельной, динамично развивающейся модели бизнеса.

В соответствии с целью в данной статье основной практической *задачей* является анализ трансформации шеринговой экономики в новых бизнес-моделях фирм в современных условиях, а также динамики и тенденций рынка экономики совместного потребления в России.

Шеринг-экономика (sharing economy) — это модель, основанная на совместном использовании недоиспользуемых активов от пространства до навыков для получения денежных или неденежных выгод. В настоящее время об этом в основном говорят в отношении P2P-рынков, но равные возможности заключаются и в моделях B2C.

Гипотезой исследования является то, что sharing economy трансформирует современный бизнес, позволяя людям делиться тем, чем они обладают, с другими участниками процесса. Привычное нам единоличное владение вещами, частная собственность, бартер, аренда все больше заменяются услугами: «шеринг», «совместное пользование».

Исследовав рынки и отрасли, в которых в настоящее время распространена экономика совместного потребления, автор при-

шел к выводу, что данная модель универсальна, ее применение возможно на B2B-, B2C- и P2P-рынках во множестве отраслей.

Методы исследования. Исследование проводилось на основе комплексного подхода, основанного на таких научных методах, как системный и процессный. Использовались также материалы информационных, исследовательских и аналитических агентств. Проведен анализ, систематизация и обобщение полученных материалов.

Степень разработанности проблемы

Со времен появления натурального обмена люди делились друг с другом имеющимися благами. Первым общественным деятелем, который предложил идею совместного использования вещей — гигиномики, стал профессор Гарвардского университета Йохай Бенклер. Так он называл ситуацию, когда каждый член общества заинтересован лишь в собственной выгоде. То есть раньше люди думали исключительно о себе (в глобальном смысле, отдельные альтруисты существовали всегда). Теперь же ситуация изменилась. Благодаря сетевым технологиям люди могли использовать принадлежащие им вещи совместно [4].

Также концепцию совместного потребления предложили экономисты Рэйчел Ботсман и Ру Роджерс в книге «What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption» (2010). В данном исследовании принято понимание данного термина Рейчел Ботсмен, первооткрывателя теории в области экономики совместного потребления и эксперта по данной тематике, автора ряда статей, а также соавтора работы «What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live.» («Все мое — твое: как экономика совместного потребления меняет нашу жизнь»). В соответствии с трактовкой Р. Ботсмен «экономика совместного потребления — экономическая модель, основанная на обмене, торговле и аренде продуктов и услуг,

позволяющая получить доступ к собственности, не обладая ей» [16].

Таким образом, шеринговая модель меняет привычный способ потребления, исключает необходимость обладания вещами или конкретными навыками для того, чтобы получить выгоду от пользования ими. «Вам не нужна дрель, вы используете ее 3% времени. Вам нужна дырка в стене», — знаменитые слова Ботсмен во время выступления на конференции TEDxSydney, иллюстрирующие, какую ценность несет экономика совместного потребления по сравнению с менее эффективной моделью владения.

Выступая на конференции TED, Ботсман назвала sharing economy новой социально-экономической моделью, которая «революционизирует наше потребление товаров и услуг».

Также среди первых исследователей конструкции бизнес-модели шеринга можно назвать Бойда Козна и Яна Кицманна, которые в статье «Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy» («Езжай! Бизнес-модели мобильности для экономики обмена», 2014) раскрывают понятие бизнес-модели для компаний, действующих в сегменте транспортного шеринга, а именно

каршеринга, райдшеринга и шеринга велосипедов [15].

Если при классической модели экономических отношений потребитель думает только о себе и все старается приобретать в собственность (а вдруг пригодится), новая модель основана на рационализме. Идея заключается в том, что потребителю часто выгоднее и удобнее платить за временный доступ к продукту, чем владеть им.

Экономика совместного использования, или совместное использование на основе равноправия, — это концепция, которая подчеркивает способность и, возможно, предпочтение отдельных людей арендовать или брать займы товары, а не покупать и владеть ими.

Идеи шеринговой экономики стали привлекательными для людей со средними доходами. Дешевая аренда жилья, поездки, множество мелких услуг, обмениваться которыми можно через интернет, сдача активов в аренду другим людям — это то, что люди делают много лет [14].

Но с появлением интернета стало проще связывать владельцев и искателей со своим активом [11]. Это также называется одноранговой арендой (P2P).

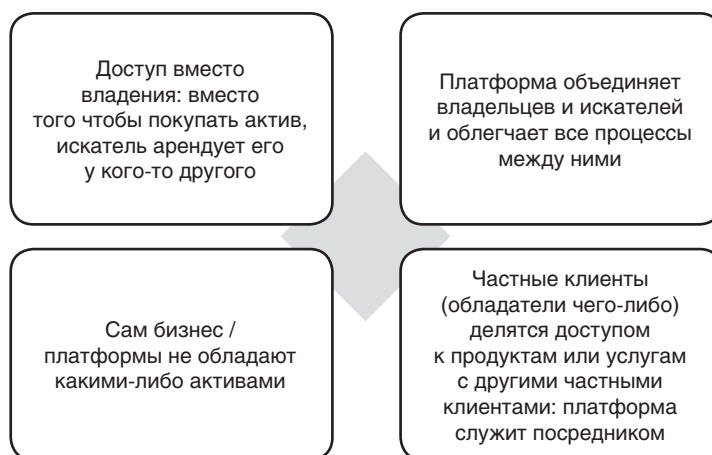


Рис. 1. Особенности бизнес-модели sharing-economy

Fig. 1. Features of the sharing-economy business model

Автор выделяет основные особенности бизнес-модели sharing-economy (рис. 1).

Важным критерием экономики совместного использования является то, что она позволяет частным лицам монетизировать активы, которые не используются в полной мере и варьируются от крупных товаров, таких как автомобили и дома, до таких продуктов, как инструменты и одежда. Экономисты считают, что меняется сама модель потребления: зачем всю жизнь копить, чтобы владеть теми или иными благами, если можно пользоваться ими совместно уже сегодня.

За последние несколько лет экономика совместного использования эволюционировала, и теперь она служит всеобъемлющим термином, который относится к множеству онлайн-экономических транзакций, которые могут даже включать взаимодействие между предприятиями (B2B) [2]. Другие платформы, которые присоединились к экономике совместного использования, включают в себя (рис. 2):

В России на сегодняшний день имеется множество возможностей для совместного потребления [5]. В отечественной нише прижились и с успехом работают отделения таких международных платформ, как сервис краткосрочной аренды Airbnb, сервис

по поиску попутчиков BlaBlaCar, сервис по аренде вещей Rentmania, Uber, каршеринг «Делимобиль» и другие. На рисунке 3 представлены наиболее популярные в России платформы экономики совместного потребления.

В России постепенно появляются правила ведения бизнеса для участников шеринг-экономики. С 2019 г. действует налоговый режим для самозанятых. Закон, регулирующий его, нацелен в том числе на то, чтобы вывести в легальное поле от 13 млн до 20 млн человек, работающих на себя, многие из которых пользуются для поиска клиентов шеринг-сервисами. Самозанятые ищут клиентов с помощью специализированных онлайн-платформ или через объявления-классифайды. Таким образом российские интернет-пользователи, включенные в шеринг-экономику, становятся легальными участниками экономического процесса [6].

Как шеринговая осознанность может повлиять на бизнес-модели? Мы можем построить новый, «непотребительский» рынок. B2C, B2B, B2G, G2B, C2C — традиционные форматы бизнес-отношений. Формально понятие «потребитель» несет в себе только B2C и C2C, но все эти модели имеют



Рис. 2. Платформы, входящие в шеринговую модель бизнеса

Fig. 2. Platforms included in the business sharing model



Рис. 3. Популярные платформы совместного потребления в России

Fig. 3. Popular platforms for collaborative consumption in Russia

поставщика услуг и его получателя, как правило, пассивного.

Можно выделить топ-5 секторов экономики совместного пользования в России: C2C-продажи, P2P-услуги, каршеринг (почасовая аренда автомобилей), карпулинг (совместные поездки на частном автомобиле) и краткосрочная аренда недвижимости.

Объем транзакций по секторам шеринг-экономики в России в 2019 г. представлен на рисунке 4.

Экономика совместного потребления в последние годы демонстрировала рост во всем мире. По данным РАЭК, в прошлом году объем рынка sharing-экономики в России превысил 769 млн рублей.

Пандемия не отменила тренд на осознанное потребление, а только укрепила его: самоизоляция простимулировала рост осознанных временных покупок. При этом формирование привычки к доставке «до двери» позволило расширить географию вовлеченности в экономику совместного потребления. В то же время страх заразиться стимулирует рост спроса на шеринг товаров и услуг, которые позволяют этого избежать. Например, в Китае операторы сервисов краткосрочной аренды велосипедов сообщили о трехкратном росте поездок во время пандемии [13]. Стремясь избежать поездок в общественном транспорте, люди ищут аль-

тернативный безопасный и дешевый способ передвижения. В России во время самоизоляции стремительно возрос спрос на аренду загородной недвижимости. Возможность уехать из города, где плотность социальных взаимодействий (а значит, и риск заражения) выше, привлекла многих.

Люди хотели соблюдать самоизоляцию, избегать общественных мест и городского транспорта. Росла и C2C-торговля — самый масштабный на российском рынке сегмент экономики совместного потребления. Сервисы онлайн-объявлений — классифайды — ключевая площадка для этого направления, и к июню 2020 г. на «Авито» стало на 44% больше покупателей, чем год назад.

Таким образом, эксперты, предвещающие крах шеринга на фоне развития коронавируса, поторопились: далеко не все направления понесли убытки, а страх заразиться даже спровоцировал интерес к некоторым сегментам экономики совместного потребления.

Кризис, вызванный пандемией, в очередной раз продемонстрировал бизнесу, как важна гибкость и насколько хрупкими могут оказаться на первый взгляд стабильные системы [2].

Во время вспышки коронавируса дорогостоящие офисы стояли пустыми, принося только убытки. Сформированные цепочки



Рис.4. Объём транзакций по секторам шеринг-экономики в России в 2019 г. [10]

Fig. 4. Transaction volume by sharing economy sectors in Russia in 2019 [10]

поставок нарушались, на одних рабочих направлениях возникала нехватка рабочих рук, а на других — избыток.

Согласно данным Gartner, треть компаний за время пандемии отказались от постоянных сотрудников в пользу внештатных (фрилансеров или консультантов, нанятых для реализации конкретного проекта) [14].

Всеобщий вынужденный переход к удаленному формату работы спровоцировал ускорение перехода к гигономике (экономике свободного заработка) в широком смысле — от фриланса через сервисы uber-типа до найма высококвалифицированных сотрудников на временные проекты или позиции, которые предполагают частичную занятость.

Это выгодно и работодателям, и сотрудникам [7]. Первым это дает возможность рациональнее распределять ресурсы, а вторым — успешно сотрудничать сразу с несколькими компаниями в разных проектах.

Пандемия ускорила переход к распределенным моделям бизнеса: передача дел на

аутсорсинг, workforce-шеринг (временное перераспределение сотрудников из менее загруженных сфер бизнеса в более нуждающиеся в рабочей силе).

Во время пандемии компании, которым нужны были дополнительные сотрудники (сервисы доставки, онлайн-магазины), принимали на временную работу людей из наиболее пострадавших от коронавируса отраслей. Например, «Магнит» заявил о готовности предоставить временные рабочие места сотрудникам «Шоколадницы», KFC и Burger King.

Динамика рынка экономики совместного потребления в России в 2017–2019 гг. представлена на рисунке 5.

В то время как Uber и Airbnb понесли потери доходов, другие компании процветали, а некоторые компании использовали возможности, созданные пандемией. Такие компании, как Instacart, DoorDash и Shipt, которые доставляют продукты, заказы на вынос из ресторанов и товары для магазинов, соответственно, создали новые рабо-

чие места, и бизнес процветает. И служба доставки Amazon Flex теперь активно участвует в этом процессе. И поскольку модель шеринг-экономики несколько защищена во времена кризиса, маловероятно, что пандемия приведет к сильному падению экономики совместного использования.

Предприятия, не выдержавшие испытание пандемией, скорее всего, уйдут из своего основного бизнеса в поисках новых рынков, клиентов или новых ниш. В некоторых случаях пандемия могла создать новые рыночные возможности. Airbnb, например, стремится подчеркнуть долгосрочную аренду жилья, которая может быть менее подвержена блокировкам и ограничениям на поездки. Globe, платформа для почасовой аренды комнат, находит новый рынок среди всех тех, кто работает из дома. В настоящее время они эффективно работают на рынке конференц-залов drop-in.

Таким образом, проблемы, стоящие перед Uber и Airbnb, являются не проблемами, присущими экономике совместного использования, как утверждают некоторые отчеты, а проблемами индустрии путешествий и гостеприимства. В условиях пандемии резко сократились и традиционные виды потребительского транспорта — воздушный, желез-

нодорожный, автобусный и автомобильный (такси). Аналогичным образом гостиничная индустрия столкнулась с низкой заполняемостью отелей, и можно прогнозировать всплеск слияний и поглощений.

Шеринг в России изначально активнее всего развивался в мегаполисах, генерирующих высокий уровень спроса и предложения. Согласно результатам опроса, проведенного в июне «Авито Авто», 9% россиян, у которых раньше не было автомобиля, после пандемии задумались о его покупке, а 3% планировали отказаться от личного автомобиля, но передумали.

Обозначая тенденции шеринговой модели бизнеса, важно отметить, что пандемия показала бизнесу, что все стабильное ненадежно. Цепочки поставок были нарушены из-за транспортных ограничений. Зависимость рабочих процессов от личного присутствия сотрудников на работе привела к трудностям адаптации к удаленному доступу. Дорогие офисные помещения пустовали, не принося ничего, кроме дополнительных расходов.

Пандемия укрепила тренд: во время самоизоляции привыкать пользоваться онлайн-платформами и заказывать товары с доставкой пришлось всем. Потенциальная



Рис. 5. Динамика рынка экономики совместного потребления в России в 2017–2019 гг. [9]

Fig. 5. Market dynamics of the shared consumption economy in Russia in 2017–2019 [9]

аудитория шеринг-сервисов стала шире и платежеспособнее. Увеличивается аудитория шеринг-сервисов и за счет укрепления привычки к онлайн-потреблению.

В постпандемическом мире лидирует распределенная модель организации бизнеса, где все можно быстро перестроить, а совместное использование сотрудников, помещений и транспортных активов снова станет выгодным решением.

Эксперты McKinsey прогнозируют, что к 2025 г. половина мировой экономики будет задействована в совместных моделях потребления. Потенциал роста объема рынка шеринговой экономики, по оценке PricewaterhouseCoopers (PwC), значительно выше текущего: отрасль способна вырасти до 335 млрд долл. к 2025 г. за счет пяти ключевых секторов: путешествий, совместного использования автомобилей, финансов, поиска персонала и потоковой передачи музыки и видео.

Заключение

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод: в основе шеринг-экономики лежит идея, что люди могут извлекать взаимную выгоду из продуктов и услуг, которыми они в данный момент не пользуются.

Отметим, что в современных условиях одна из главных особенностей экономики совместного потребления — активное использование интернета [8]. Для упрощения и ускорения транзакций используются специализированные интернет-платформы (например, сервисы каршеринга или интернет-биржи фрилансеров) или сервисы онлайн-объявлений (классифайды), которые помогают устанавливать прямые, без посредников, связи между потребителями и поставщиками товаров и услуг.

Пандемия коронавируса негативно сказалась на всех отраслях экономики. Одна из пострадавших сфер — исследуемая нами экономика совместного потребления. Пре-

жде всего, важно признать, что последствия карантина по причине COVID-19 для экономики совместного использования не являются однородными. Тренд на коллективную эксплуатацию вещей и услуг активно развивается во всем мире. Однако из опасений заразиться люди начали отказываться от идеи общественного использования нужного товара и снова вернулись к концепции его приобретения.

По мнению автора, экономика совместного потребления имеет много преимуществ, которые большинство людей должны принимать во внимание. Она приобрела популярность на протяжении многих лет благодаря своему удобству. Несмотря на убытки, которые многие шеринг-сервисы продолжают нести из-за пандемии, бизнес-модели, основанные на совместном потреблении, актуальны. Экономика совместного использования будет возвращаться, но кризис может ускорить текущие изменения в экономике совместного использования.

Итак, в соответствии с целью и задачей был проведен анализ. В результате исследования нами выявлено, что экономика совместного потребления представляет собой бизнес-модель, меняющую существующую действительность, наши привычки и восприятие собственности. Эта бизнес-модель позволяет получить необходимый продукт или результат без обладания правом собственности на специфический предмет и использовать его совместно с другими людьми.

Выводы

Распространение шеринг-экономики создает новые модели владения. Активно развивается подписочная модель обладания. Это ниша, на которую могут обратить внимание как крупные субъекты бизнеса, так и стартапы.

Шеринг дает возможность перестроить внутренние бизнес-процессы, чтобы повысить эффективность и гибкость компании: организация труда, подход к осуществле-

нию доставки — то, что можно перестроить за счет шеринга.

По нашему мнению, существует необходимость в том, чтобы платформы совместного использования экономики изменили и диверсифицировали свои доходы в сторону более прибыльных отраслей будущего — искусственного интеллекта и данных.

Точно так же, как крупные существующие платформы обновляют свои предложения, вполне вероятно, что совместное использование будет применяться к соответствующим отраслям.

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. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Специфика риск-менеджмента при совершении международных сделок слияний и поглощений в сегменте B2B, FM сервисов и услуг // Научное обозрение: теория и практика. 2019. №2. С. 94–108.
3. Чернухина Г.Н., Чернухин А.М. Инструменты реализации инвестиционной стратегии интегрированной торговой системы // Проблемы теории и практики управления. 2019. №10. С. 83–94.
4. История развития гигэкономики [Электронный ресурс]. — URL: <http://biznesvbloge.ru/biznes-ideya-cto-takoe-gigonomika/> (дата обращения: 15.09.2020).
5. Каманина Р.В., Чернухин А.М. Выявление и анализ проблем стратегического развития потенциала торгового предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2020. №1. С. 94–102.
6. Курганова Н.Ю., Чернухин А.М. Современные программы продвижения в розничных торговых сетях // Проблемы теории и практики управления. 2019. №12. С. 60–68.
7. Косарева О.А. Современные тенденции развития розничной торговли. Перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. 2019. №1 (46). С. 193–197.
8. Чернухина Г.Н., Ермоловская О.Ю. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. №1 (77). С. 48–57.
9. Российская интернет-экономика: рост на паузу [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.unkniga.ru/vistavki-konferents/10932-rossiyskaya-internet-ekonomika-rost-na-pauzu.html> (дата обращения: 20.09.2020).
10. Такой тотальный шеринг: прокатные услуги набирают обороты [Электронный ресурс]. — URL: https://www.dp.ru/a/2020/09/04/Takoj_totalnij_shering (дата обращения: 15.09.2020).
11. Храмова А.В. Использование цифровых технологий в современном маркетинге / Доступность банковских и иных финансовых услуг как правовой принцип эффективного функционирования публичных и частных финансов: материалы международной научно-практической конференции: [сб. науч. трудов]: под ред. Е. В. Покачаловой. Саратов: Саратовская государственная юридическая академия, 2019. С. 184–188.
12. Шеринговая экономика вырастет в десять раз к 2025 году [Электронный ресурс]. — URL: <https://vc.ru/future/71329-sheringovaya-ekonomika-vyrastet-v-desyat-raz-k-2025-godu> (дата обращения: 20.09.2020).
13. Экономика совместного потребления после COVID-19 [Электронный ресурс]. — URL: <https://plus-one.rbc.ru/economy/ekonomika-sovmestnogo-potrebleniya-posle-covid-19> (дата обращения: 18.09.2020).
14. Kamanina R. Innovative technological potential as the basis of mining regions sustainable development in the era of knowledge / O. Kalenov, S. Kukushkin, R. Kamanina; E3S Web of Conferences. 2019. — URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201910504028>.
15. Cohen B. Kietzmann J. Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy / Organization & Environment. 2014. Vol. 27(3).
16. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. Rachel Botsman, Roo Rogers Paperback. 2011. February, 1.
17. <https://rb.ru/opinion/sharing-economy-business/> (дата обращения: 18.09.2020).

References

1. Astakhov V.V., Khabarov V.I. Definition of an effective strategy for increasing the competitiveness of a high-tech enterprise. Modern competition, 2019, vol. 13, no. 2 (74), pp. 120–129.
2. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. specifics of risk management in international mergers and acquisitions in the segment of B2B, FM radio services and services// Scientific review: theory and practice, 2019, no. 2, pp. 94–108.
3. Chernukhina G.N., Chernukhin A.M. Tools for implementing the investment strategy of the integrated trading system Problems of management theory and practice, 2019, no. 10, pp. 83–94.
4. The history of higenamine. — URL: <http://biznesvbloge.ru/biznes-ideya-cto-takoe-gigonomika/> (accessed: 15.09.2020).
5. Chernukhin A.M., Kamanina R.V. Identification and analysis of problems of strategic development of the potential of a commercial enterprise. Problems of theory and practice of management. Moscow, Publishing house: international media group, 2020, no. 1, pp. 94–102.
6. Kurganova N. Yu., Chernukhin A.M. Modern promotion programs in retail trade networks. Problems of management theory and practice. Moscow, Publishing house: international media group, 2019, no. 12, pp. 60–68.
7. Kosareva O.A. Modern trends in retail trade development. Promising retail store formats. Business. Education. Right, 2019, no. 1 (46), pp. 193–197.
8. Chernukhina G.N., Ermolovskaya O. Yu. Development of human capital as a factor of increasing the competitiveness of business structures in Russia Modern competition, 2020, vol. 14, no. 1 (77), pp. 48–57.
9. The Russian Internet economy: growth on pause// information and analytical portal. URL: <http://www.unkniga.ru/vistavki-konferents/10932-rossiyskaya-internet-ekonomika-rost-na-pauzu.html>

- unkniga.ru/vistavki-konferents/10932-rossiyskaya-internet-ekonomika-rost-na-pauzu.html (accessed: 20.09.2020).
10. Such total sharing: rental services are gaining momentum. Electronic resource: url: https://www.dp.ru/a/2020/09/04/Takoj_totalnij_shering (accessed 15.09.2020)
 11. Khramova A. V. The Use of digital technologies in modern marketing. Accessibility of banking and other financial services as a legal principle of effective functioning of public and private Finance. In the collection of scientific papers on the materials of the international scientific and practical conference. Edited by E. V. He shook his head. Publishing house: Saratov state law Academy, 2019, pp. 184–188.
 12. The Sharing economy will grow tenfold by 2025. URL: <https://vc.ru/future/71329-sheringovaya-ekonomika-vyrastet-v-desyat-raz-k-2025-godu> (accessed: 20.09.2020).
 13. Economy of joint consumption after covid-19 electronic resource. URL: <https://plus-one.rbc.ru/economy/ekonomika-sovmestnogo-potrebleniya-posle-covid-19> (accessed: 18.09.2020).
 14. Kamanina R., Kalenov O., Kukushkin S. Innovative and technological potential as the basis for sustainable development of mining regions in the age of knowledge. In the collection: e3s Web of Conferences, 2019. — URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201910504028>.
 15. Cohen, B. Kitsmann, J. Business models of mobility for the sharing economy. Organization and environment, 2014, vol. 27(3).
 16. What belongs to me belongs to you: the growth of shared consumption. Rachel Boatswain, Ru Rogers Paperback, 2011, February, 1.
 17. <https://rb.ru/opinion/sharing-economy-business/> (accessed: 18.09.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-79-88

Chernukhina G.N., PhD., Associate Professor, University "Synergy", Moscow, Russia, Gchernukhina@synergy.ru

Trasformation and consumption trends in the modern sharing business model

Every year, more and more diverse goods and services appear in the global economy, and new technologies make them available. Enhanced onlaynizatsiey business — the transition from offline to online.

The article discusses the current state and trends in the development of the sharing economy as a business model. Initially, the sharing economy assumed an exchange between people, but businessmen quickly learned to use the growing popularity of the trend. Companies began to provide platforms for sharing goods.

The growing number of mobile and online platforms that effectively connect people who have underutilized assets with people who want to use them, allows you to advertise and sell products widely. In the sharing economy, the role of the consumer is changing to a two-way one, with consumers acting as buyers and suppliers of resources.

By "sharing economy" the author understands such a social model, where there is a conscious rejection of private property in favor of collective, and this refusal is associated not with a lack of money, but with a desire to expand their capabilities.

The economy of shared consumption today affects most areas of everyday life, changing the methods of transportation (Uber app, BlaBlaCar, Delimobil), living conditions in travel (on Airbnb), ways of entertainment (Netflix and YouTube, etc.), performing tasks (TaskRabbit itself), financing (Kickstarter), etc.

Continuing the research, the author found that a number of prerequisites influenced the emergence and development of this business model, for example, the development of the Internet, a change in thinking in favor of a more open and trusting (for example, a trip with strangers to the BlaBlaCar site), a lack of desire to save for a long time to purchase property, urbanization, etc.

Keywords: sharing business model, shared consumption economy, sharing economy, exchange economy, shared consumption, P2P, P2C

About authors: Chernukhina G.N., PhD., Associate Professor

For citation: Chernukhina G.N. Trasformation and consumption trends in the modern sharing business model. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 3(79), pp. 79–88 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-89-105

Линдер Н.В., кандидат экономических наук, доцент, профессор Департамента менеджмента и инноваций, заместитель декана по науке и развитию ППС факультета высшей школы управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, NVLinder@fa.ru

Кузнецова М.О., преподаватель Департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, MOKuznetsova@fa.ru

Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор повышения конкурентоспособности трансъевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам: результаты эмпирического исследования

УДК 656.2(045), JEL: L92, O18, R41

В статье рассматриваются взаимоотношения заинтересованных сторон, связанных с трансъевразийскими железнодорожными контейнерными грузоперевозками по транспортным коридорам с Дальнего Востока до западной границы Российской Федерации (далее — ТЖ/Д КП). Сформирована карта стейкхолдеров (заинтересованных сторон), которая позволяет выявить степень влияния стейкхолдеров на достижение стратегических целей, а также влияние деятельности по осуществлению ТЖ/Д КП на стейкхолдеров. С помощью метода анализа иерархий установлена иерархия стейкхолдеров по их значимости в части достижения стратегических целей (в частности, повышение конкурентоспособности ТЖ/Д КП). Также определена иерархия целей и интересов заинтересованных сторон для достижения стратегических целей.

Ключевые слова: стейкхолдеры, стратегические цели компании, матрица Саати, метод анализа иерархий, карта стейкхолдеров

Введение

Одним из основных преимуществ континентального партнерства в Евразии является возможность роста и развития соответствующей инфраструктуры и транспортного потенциала. Работа по данному направлению приведет к ряду благоприятных результатов, главные из которых — это применение транспортного потенциала стран, активизация промышленно-

сти вдоль трансъевразийских транспортных коридоров, развитие товарооборота и усиление взаимосвязи внутриконтинентальных государств и регионов. основополагающие игроки в этом процессе — Китай, страны ЕАЭС и ЕС. Грузопассажирские системы ЕАЭС могут обеспечить кратчайшие высокоскоростные связи между Европой и Азией, поэтому их интеграция будет способствовать активному развитию всех стран

Евразийского континента и наращиванию объемов транспортных перевозок. Многие страны и межрегиональные социально-экономические кластеры заинтересованы в партнерстве с ЕАЭС. Перспективы и содержание такого партнерства в существенной мере будут зависеть от ряда факторов, а именно недостаточно высокой скорости развития железнодорожной инфраструктуры и барьеров, препятствующих процессам пересечения национальных границ транспортными средствами. Дальнейший рост трансграничных грузоперевозок непосредственно зависит от реализации проектов по устранению инфраструктурных ограничений, а также от упорядочения таможенных и пограничных процедур на внешних границах ЕАЭС [Комов М. С., 2019].

Актуальность данного вопроса имеет высокую значимость в рамках китайской инициативы Экономического пояса Шелкового пути (ЭПШП). Данная инициатива Китая направлена на развитие западных и северо-восточных провинций. Китай заинтересован прежде всего в развитии и совершенствовании сухопутных маршрутов для продвижения товаров из западных и северо-восточных провинций. Решение проблемы диспропорции экономического развития регионов Китая, и прежде всего уменьшение разрывов в уровне развития западных и восточных провинций, стратегически важно для КНР. Для решения этих задач КНР реализуется комплекс мер по развитию новой инфраструктуры для сухопутных транспортировок из западных и северо-восточных провинций [Комов М. С., 2019].

Для стран — членов ЕАЭС взаимодействие в рамках инициативы ЭПШП не менее актуально. С помощью данной инициативы страны пытаются решить национальные проблемы, связанные с транспортно-логистической инфраструктурой, контейнеризацией экономики, оптимизацией регулирования предпринимательской деятельности, налоговым администрированием и т. д. Инициатива создает ускоренный рост внутренних,

межрегиональных грузопотоков, укрепляет региональные связи и улучшит логистическое положение для регионов, не имеющих выхода к морю, таких как российский Урал и Сибирь, а также всей Центральной Азии.

В этой связи анализ взаимодействия со стейкхолдерами в процессе осуществления ТЖ/Д КП является актуальным.

Цель данной статьи — анализ выстраивания взаимоотношений со стейкхолдерами ТЖ/Д КП в целях обеспечения конкурентоспособности последних.

Основной исследовательский вопрос заключается в том, как выбрать партнеров для сотрудничества; как выстроить взаимоотношения с ними; как обеспечить учет интересов всех стейкхолдеров для достижения стратегических целей.

Статья построена следующим образом. Первая часть содержит обзор исследований построения взаимоотношений, во второй описывается методологическая база и сбор данных, а также модель исследования. В третьей части приводятся основные полученные результаты и даются рекомендации. В заключении подводятся итоги проведенного исследования и его ограничения.

Теоретическая основа исследования

Существуют различные подходы к пониманию концепции заинтересованных сторон [Friedman L. A. & Miles S., 2006], [Barnett M. L. & Solomon R. M., 2012], [Boaventura J. M. G., Silva R. S. da & Bandeira-de-Mello R., 2012], [Clacher I. & Hagendorff J., 2012], [Fauzi, H. & Idris K. M., 2009]. Впервые понятие «заинтересованные стороны» было предложено в 1963 г. исследователями Стэнфордского научно-исследовательского института. В данной концепции учитывались только акционеры, являющиеся единственной заинтересованной стороной, перед которой менеджеры несут ответственность. Классическое понятие «стейкхолдер» было сформулировано Э. Фрименом в его работе «Стратегическое управление: концепция

заинтересованных сторон» [Freeman, 1984]. Э. Фримен под понятием «стейкхолдеры» рассматривает заинтересованные стороны как группы людей, которые могут оказывать влияние на достижение целей организации [Freeman, 1984].

Следует отметить, что различные авторы предлагают свои классификации заинтересованных сторон (стейкхолдеров), выделяют разные группы стейкхолдеров по определенным признакам [Завьялова Е. А., Кобылко А. А. 2019], [Барыкин С. Е., Бойко И. А., Захаренко А. В., Шарпаев П. А., 2019]. Однако все эти подходы объединяет идея о том, что компания должна нести ответственность перед своими стейкхолдерами, учитывать их интересы для достижения своих целей.

Проведенные в статье эмпирические исследования направлены на поиск оптимального соотношения учета целей и интересов ключевых заинтересованных сторон, связанных с трансъевразийскими контейнерными железнодорожными грузоперевозками.

Выделяют три подхода к пониманию стейкхолдеров компании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016].

1. Нормативный подход [Carroll A. B. & Shabana K. M., 2010] рассматривает роль менеджеров в компании, которая основывается на философских и моральных принципах. В рамках данного подхода компания должна прежде всего обеспечить соответствие своих ценностей интересам стейкхолдеров, разрабатывать социальные стандарты. Следует отметить, что нормативный подход рассматривает стейкхолдеров с позиции корпоративной социальной ответственности.

2. Описательный подход предусматривает описание отдельных стейкхолдеров компании и их вклад в достижение ее целей, направленных на повышение ее конкурентоспособности [Crifo P., Diaye M. & Pekovic S., 2013].

3. Стратегический подход фокусируется на заинтересованных сторонах как участниках стратегического процесса, способ-

ных влиять на функционировании организации. В рамках данного подхода уделяется особое внимание анализу взаимоотношений между всеми стейкхолдерами, менеджментом и финансовыми результатами компании [Dorina P., Victoria, B. & Diana B., 2012]. Разнообразие подходов, описывающих заинтересованные стороны компании, обусловили возникновение множества классификаций стейкхолдеров, а также моделей анализа взаимоотношений между ними.

Классификации стейкхолдеров формируются по количественному принципу, а также по типам стейкхолдеров относительно компании (рис. 1) [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016].

Классификация групп стейкхолдеров дается в различных стандартах, а также в Своде знаний по системной инженерии (SEBoK)¹. Данный стандарт дает классификацию заинтересованных сторон компании по стадиям жизненного цикла².

В рамках стандарта SEBoK выделяют шесть этапов жизненного цикла организации. К ним относятся этапы проектирования, разработки, производства, внедрения, эксплуатации и ликвидации. На каждом этапе жизненного цикла компания имеет определенные взаимоотношения с различными стейкхолдерами, которые имеют интересы к будущей системе. Компания должна обеспечить учет интересов всех стейкхолдеров на каждом этапе развития жизненного цикла организации [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]. На рисунке 2 представлены особенности взаимосвязи стейкхолдеров со стадиями жизненного цикла организации.

Стандарт OMG Essence [Object Management Group] определяет заинтересованных сторон по степени их вовлеченности в проект. Согласно данному стандарту выделяют шесть групп (рис. 3).

¹ CITEREFSystems_Engineering_Principles_and_Practice2011.

² SEBoK 2012.



Источник: составлено авторами на основании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 1. Классификации заинтересованных сторон

Fig 1. Stakeholder classifications

Градация степени вовлеченности стейкхолдеров представлена на рисунке 4.

Выделяют также классификацию деления заинтересованных сторон на основных и вторичных [Freeman & Harison, 2007], [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]. К основным стейкхолдерам компании относятся те, у которых есть интерес создания стоимости компании, например акционеры, поставщики и клиенты. Ко вторичным заинтересованным сторонам относятся участники макрос-

реды компании, например правительство, СМИ, общественные организации.

Следует отметить, что в значительной части исследований категории стейкхолдеров выделяются по степени их способности делать вклад в рост и развитие компании. С одной стороны, заинтересованные стороны могут быть нацелены на краткосрочную перспективу развития компании и не учитывать долгосрочный рост и развитие. С другой стороны, рассмотрение вовлеченности стейкхолде-

Инженерия (проектирование, анализ)	•Потенциальные клиенты •Отдел маркетинга •Разработки •и др.
Разработка	•Покупатели •Проектировщики •Поставщики •и др.
Передача в производство или в использование	•Отдел контроля качества •Операторы •и др.
Логистика и сопровождение	•Вспомогательные отделы •Инфраструктура •и др.
Эксплуатация	•Пользователи продуктов •и др.
Ликвидация	•Операторы •Подтверждающий орган •и др.

Источник: составлено авторами на основании: SEBoK 2012, [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 2. Взаимосвязи стейкхолдеров со стадиями жизненного цикла системы

Fig 2. Stakeholder relationships with system life cycle stages

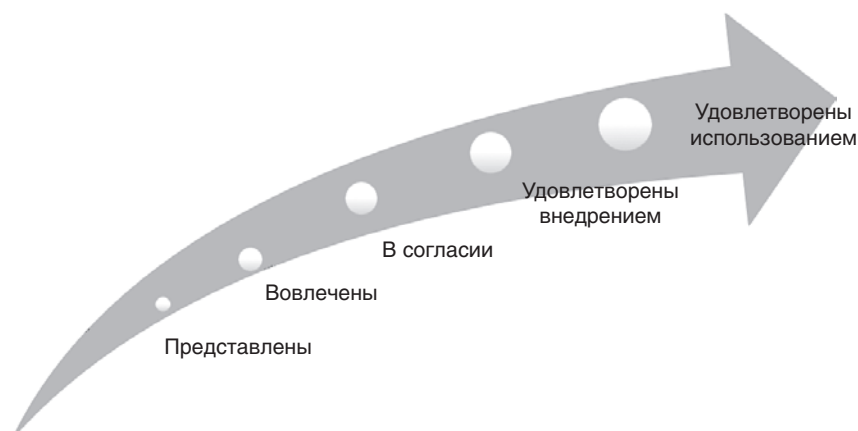
ров в более широком смысле может способствовать повышению качества управления, долгосрочному росту и развитию компании.

Анализ взаимоотношений компании с заинтересованными сторонами: модели и методы

Выделяют несколько основных подходов к анализу отношений компании с различными

стейкхолдерами. Основные модели представлены в таблице 1 [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016].

Таким образом, выделенные модели анализа отношений компании со стейкхолдерами позволяют проанализировать отношения как внутри компании, так и во внешней среде. Представленные модели являются важным инструментом для диагностики делового окружения компании, его значимости и



Источник: [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 3. Состояния стейкхолдеров (OMG Essense) по степени вовлечения стейкхолдеров
Fig. 3. States of stakeholders (OMG Essense) by degree of stakeholder engagement

Признаны (Recognized)	Компания идентифицировала стейкхолдеров
Представлены (Represented)	Компания определила и согласовала методы привлечения стейкхолдеров, выбрала представителей от каждой группы стейкхолдеров
Вовлечены (Involved)	Обеспечены меры по привлечению представителей групп стейкхолдеров для участия в работе компании
В согласии (In agreement)	У представителей стейкхолдеров отсутствуют разногласия
Удовлетворены внедрением (Satisfied for deployment)	Достигнуты минимальные ожидания представителей стейкхолдеров
Удовлетворены использованием (Satisfied in use)	Система удовлетворяет или превышает минимальные ожидания стейкхолдеров

Источник: составлено авторам и на основании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 4. Градация стейкхолдеров по степени вовлечения и удовлетворенности
Fig. 4. Grading of stakeholders according to the degree of involvement and satisfaction

Таблица 1. Модели анализа отношений компании со стейкхолдерами**Table 1.** Models for analyzing the company's relationship with stakeholders

Модель анализа отношений компании со стейкхолдерами	Особенности
1. Модель Моргана и Ханта [Морган, Хант, 2004]	В центре модели находится компания, что является важным условием для анализа ее взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Аспекты, которые учитываются в модели: - поставщики; - горизонтальные отношения: отношения с общественными организациями и учреждениями, создание стратегических альянсов конкурентов и др.; - потребители: промежуточные и конечные пользователи; - отношения внутри компании
2. Модель «30R» [Gummerson, 1999]	Включает отношения со стейкхолдерами, а также с группами лиц, которые не относятся к стейкхолдерам, но могут оказывать влияние на достижение стратегических целей компании. Анализ в модели проводится по двум параметрам: по масштабу взаимоотношений (нановзаимоотношения и мегавзаимоотношения) и по степени специфичности взаимодействия (классические и специальные рыночные отношения). К нановзаимоотношениям относятся отношения внутри компании, оказывающие воздействие на ее внешние взаимоотношения. К мегавзаимоотношениям относятся взаимоотношения, оказывающие воздействие на экономику и общество в целом и находящиеся в макросреде компании. Классические рыночные взаимоотношения подразумевают взаимоотношения между поставщиком и потребителем; между поставщиком, потребителем и конкурентом; между сетями и каналами распределения. Под специальными рыночными отношениями понимаются отношения в определенных сферах или программах
3. Модель шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]	Модель включает в себя шесть групп стейкхолдеров, оказывающих существенное влияние на деятельность компании. Помогает оценить позицию компании в структуре взаимоотношений со стейкхолдерами и определить стратегию дальнейшего взаимодействия. В модели шести рынков центральным является рынок потребителей, в соответствии с которым формируются взаимоотношения с внутренним рынком, референтным рынком, рынком отношений найма, рынком влияния, рынком поставщиков

Источник: составлено автором на основании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

вовлеченности в процессы роста и развития компании, что необходимо для определения стратегически значимых направлений ее деятельности.

Методология исследования

Исследование было проведено на основе личных структурированных интервью

с экспертами — сотрудниками АО «РЖД», отвечающими за Ж/Д КП.

Респонденты были отобраны на основе их высокой осведомленности в области взаимодействия внешних и внутренних стейкхолдеров ТЖ/Д КП.

Исследование проводилось в несколько этапов [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016]:

1. Опрос экспертов с целью выявить ключевые заинтересованные стороны, связанные с повышением конкурентоспособности ТЖ/Д КП. Каждый стейкхолдер оценивался по трем критериям: вовлеченность в процессы ТЖ/Д КП; степень интенсивности взаимодействия стейкхолдеров; степень влияния на результаты ТЖ/Д КП. Оценка каждого критерия проводилась по пятибалльной шкале (1 балл — очень низкая; 5 — очень высокая).

2. На основе обзора литературы были выявлены основные цели и интересы стейкхолдеров, связанных с повышением конкурентоспособности ТЖ/Д КП.

3. На основе опроса экспертов была составлена карта заинтересованных сторон по двум параметрам: влияние деятельности стейкхолдера на осуществление трансграничных транзитных маршрутов; влияние осуществления трансграничных транзитных маршрутов на деятельность стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров применялась в целях выявления ключевых заинтересованных сторон.

4. Метод анализа иерархий (МАИ) [Саати, 1993] использовался для оценки множества альтернатив при принятии решения, в частности, определения иерархии ключевых стейкхолдеров и их влияния на повышение конкурентоспособности ТЖ/Д КП, а также для определения иерархии целей и интересов данных заинтересованных сторон в процессах осуществления ТЖ/Д КП.

Модель принятия решений представляет собой иерархическую структуру, которая содержит несколько уровней, а на каждом уровне несколько элементов. Общие элементы проблемы принятия решения распо-

ложены на верхнем уровне, более детальные элементы — на нижних уровнях. Метод МАИ позволяет структурировать все элементы на каждом уровне и провести оценку альтернативных вариантов решений.

Порядок применения метода МАИ выглядит следующим образом [Саати, 1993]:

I. Построение модели проблемы принятия управленческого решения в виде иерархии. Эта иерархия включает в себя цель, альтернативные варианты достижения цели (решений), критерии для оценки альтернатив.

II. Определение приоритетов для всех элементов иерархии посредством метода попарных сравнений.

III. Вычисление глобальных приоритетов альтернатив относительно цели, которые рассчитываются путем произведения локальных приоритетов каждой альтернативы и приоритетов каждого критерия и суммируются по всем критериям.

IV. Проверка суждений на согласованность.

V. Принятие управленческих решений на основе полученных результатов.

Для построения матриц применяется шкала Саати, позволяющая выделить наиболее значимые (предпочтительные) критерии для определения относительной важности элементов иерархии, преобразованные в числовые выражения (от 1 до 9) [Саати, 1993].

- 1 — элементы имеют одинаковую важность;
- 3 — один элемент незначительно превосходит другой элемент по предпочтительности;
- 5 — один элемент значительно превосходит другой элемент по предпочтительности;
- 7 — один элемент заметно превосходит другой элемент по предпочтительности;
- 9 — один элемент абсолютно превосходит другой элемент по предпочтительности.

2, 4, 6, 8 — промежуточные значения.

Матрица Саати имеет следующий вид:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix}. \quad (1)$$

Индекс согласованности определяется по формуле:

$$ИС = (\lambda_{max} - n) / (n - 1), \quad (2)$$

где ИС — индекс согласованности,
 λ_{max} — максимальное собственное значение,
 n — размерность матрицы.

Отношение согласованности рассчитывается по формуле:

$$ОС = ИС / СИ, \quad (3)$$

где ИС — индекс согласованности,
 СИ — среднее значение случайного индекса.

Основные результаты исследования

Основной вопрос исследования — выявление особенностей взаимодействия ключевых стейкхолдеров и их вовлеченности в процессы повышения конкурентоспособности ТЖ/Д КП.

В целях исследования был проведен опрос экспертов, которые выделили 12 ключевых заинтересованных сторон, связанных с особенностями железнодорожных трансграничных транзитных маршрутов. Результаты исследования представлены в таблице 2 [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Все стейкхолдеры были разделены на группы — внешние и внутренние. К внешним стейкхолдерам отнесены различные страны, участвующие в ТЖ/Д КП. К ним относятся: страны ЕС, Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Китай, Монголия.

К внутренним стейкхолдерам Российской Федерации отнесены участники процесса трансграничных перевозок: грузоотправители, перевозчики, грузополучатели, подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры и другие. Также среди внутренних стейкхолдеров выделена группа заинтересованных сторон — подразделения ОАО «РЖД» и дочерние (зависимые) организации, которые непосредственно вовлечены в процессы по продаже и оказанию услуг, а также эксплуатацию инфраструктуры.

Ключевыми критериями для отбора наиболее значимых стейкхолдеров являются вовлеченность заинтересованных сторон и степень интенсивности их участия в процессах повышения конкурентоспособности трансграничных транзитных перевозок через территорию Российской Федерации.

Таким образом, наиболее значимыми заинтересованными сторонами ТЖ/Д КП являются грузоотправители, грузополучатели, перевозчики, подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры, а также подразделения ОАО «РЖД», вовлеченные в процессы продажи и оказания услуг, страны.

На основе обзора литературы были выявлены цели и интересы заинтересованных сторон, связанные с трансграничными транзитными маршрутами (табл. 3) [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Были выявлены интересы внутренних стейкхолдеров Российской Федерации в части обязательств и ответственности, которую влечет за собой несоблюдение данных обязательств, указанных в Федеральном законе от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации», а также интересы подразделений и ДЗО ОАО «РЖД», относящиеся к особенностям предоставления услуг данных функциональных подразделений.

Таблица 2. Описательная статистика вовлеченности внутренних и внешних заинтересованных сторон, связанных с особенностями трансграничных транзитных маршрутов

Table 2. Descriptive statistics of the involvement of internal and external stakeholders related to the specifics of cross-border transit routes

Стейкхолдер	Вовлеченность заинтересованных сторон, ранг (1– очень низкая; 5 — очень высокая) среднее значение	Степень интенсивности взаимодействия (1– очень низкая; 5– очень высокая) среднее значение	Степень влияния на результаты трансевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок (1– очень низкая; 5– очень высокая) среднее значение
<i>Внутренние стейкхолдеры</i>			
<i>Внутренние стейкхолдеры Российской Федерации — подразделения ОАО «РЖД» и дочерние (зависимые) организации, которые непосредственно вовлечены в процессы по продаже и оказанию услуг, а также эксплуатацию инфраструктуры</i>			
Центр фирменного транспортного обслуживания — филиал ОАО «РЖД»	4,94	4,88	4,76
GEFCO	5,00	4,88	4,65
АО «РЖД Логистика»	4,82	5,00	4,76
Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД»	4,88	4,65	4,47
<i>Внутренние стейкхолдеры контейнерных перевозок Российской Федерации</i>			
Грузоотправители	5,00	5,00	5,00
Перевозчики	4,88	4,82	4,76
Грузополучатели	5,00	5,00	5,00
Подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры	3,82	3,41	4,41
Система взимания платы «Платон»	1,12	1,06	1,18
Автоперевозчики	2,41	3,06	3,35
Морские перевозчики	3,06	3,18	3,47
<i>Внешние стейкхолдеры</i>			
<i>Внешние ключевые стейкхолдеры Российской Федерации, связанные с особенностями трансграничных транзитных маршрутов</i>			
Страны	3,76	4,35	4,71

Источник: составлено авторами

Таблица 3. Матрица баланса целей и интересов

Table 3. Matrix of balance of goals and interests

Стейкхолдеры	Ключевые ожидания
Грузополучатели	Обеспечение сохранности контейнеров
	Обеспечение сохранности груза
	Соблюдение сроков поставки
	Своевременность выгрузки контейнерных грузов
Грузоотправители	Соблюдение сроков поставки
	Обеспечение сохранности груза
Перевозчики	Предоставление вагонов своевременно и в полном объеме для погрузки
	Соблюдение условий подачи и уборки вагонов
	Отсутствие простоев вагонов
	Обеспечение сохранности вагонов
	Соблюдение графика отправления и прибытия поезда
	Получение своевременной оплаты за услуги перевозки
Подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО	Обеспечение сохранности инфраструктуры
	Поддержание репутации ОАО «РЖД»
	Обеспечение качества перевозки
	Информационное обеспечение клиентов
	Осуществление аудита таможенных операций и НДС
	Погрузка, выгрузка и складирование груза на складах
	Обеспечение логистического планирования для клиентов и перевозка грузов различных габаритов
Другие страны	Экономические и политические интересы стран
	Развитие трансграничных контейнерных перевозок
	Координация политики (развитие межправительственного сотрудничества)
	Улучшение инфраструктуры транспортных коридоров стран
	Сокращение барьеров для торговли
	Культурный диалог и сотрудничество между странами

Источник: составлено авторами*.

- * 1. Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» (ред. от 02.08.2019). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40444/.
 2. ОАО «РЖД». — URL: <https://cargo.rzd.ru/>.
 3. Belt and Road Initiative. — URL: <https://www.beltroad-initiative.com/belt-and-road/>.

Важно отметить, что в целях исключения при трансграничных грузовых перевозках внутренней конкуренции между дочерними зависимыми обществами (ДЗО) «Российских

железных дорог» компания максимально четко разделила направления между ДЗО. Было выделено несколько подразделений и дочерних зависимых обществ ОАО «РЖД»:

- Центр фирменного транспортного обслуживания — филиал ОАО «РЖД»;
- GEFCO;
- АО «РЖД Логистика»;
- Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД».

Интересы внешних стейкхолдеров Российской Федерации, связанные с особенностями трансграничных транзитных маршрутов, далеко не всегда заключаются в обеспечении сотрудничества и развития между всеми странами — членами международных организаций. Санкционная политика стран ЕС в отношении Российской Федерации препятствует развитию межправительственного сотрудничества, совершенствованию инфраструктуры между странами, обеспечению экономической и культурной интеграции.

На основе проведенного опроса экспертов была составлена карта заинтересованных сторон ТЖ/Д КП (рис. 5) [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Таким образом, формирование карты заинтересованных сторон позволило выбрать наиболее значимых стейкхолдеров трансграничных транзитных маршрутов по двум параметрам: влияние деятельности стейкхолдера на осуществление трансграничных транзитных маршрутов; влияние осуществления трансграничных транзитных маршрутов на деятельность стейкхолдеров. В целях проведения дальнейшего исследования особенностей взаимодействия заинтересованных сторон, связанных с трансграничными транзитными маршрутами, на основе карты стейкхолдеров были отобраны наиболее значимые заинтересованные стороны: грузополучатели, грузоотправители, перевозчики, АО «РЖД Логистика», Центр фирменного транспортного обслуживания — филиал ОАО «РЖД», подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры, GEFCO, страны. Далее все подразделения ОАО «РЖД» будут

рассматриваться как один стейкхолдер (ОАО «РЖД»).

Для определения иерархий целей стейкхолдеров и значимости заинтересованных сторон в исследовании использовался метод анализа иерархий (МАИ). В целях исследования были составлены матрицы попарных альтернатив учета интереса стейкхолдеров для обеспечения повышения конкурентоспособности трансграничных транзитных маршрутов. Для построения матриц использовался программный пакет Excel. В таблице 4 представлены полученные результаты по наиболее значимым стейкхолдерам для достижения цели — повышения ТЖ/Д КП [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

На основе экспертных опросов были выделены наиболее существенные цели и интересы стейкхолдеров, которые необходимо учитывать для повышения конкурентоспособности трансграничных транзитных маршрутов.

В таблице 5 представлены результаты анализа наиболее значимых целей и интересов взаимодействия заинтересованных сторон, связанных с ТЖ/Д КП [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ТЖ/Д КП необходимо обеспечить учет интересов всех стейкхолдеров, что является сложной задачей. В связи с этим может быть применен подход метода анализа иерархий.

Выводы и заключение

Результаты исследования позволили определить наиболее значимые заинтересованные стороны, связанные с трансграничными транзитными маршрутами, пролегающими через территорию Российской Федерации:

1. Страны.
2. ОАО «РЖД».
3. Грузоотправители.
4. Перевозчики.
5. Грузополучатели.

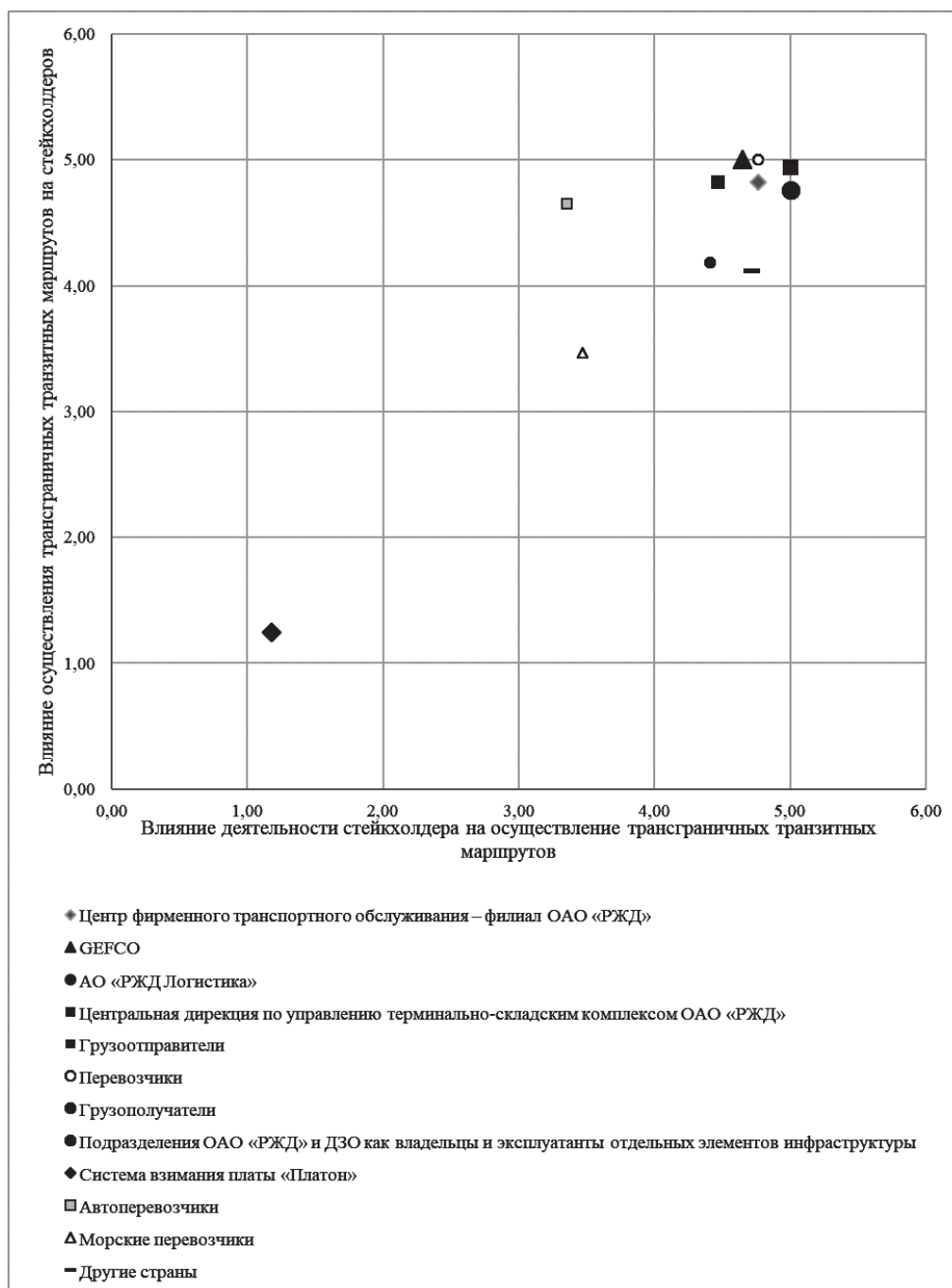


Рис. 5. Карта заинтересованных сторон трансевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам с Дальнего Востока до западной границы Российской Федерации

Fig. 5. Map of stakeholders of trans-Eurasian container rail freight traffic along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation

Таблица 4. Ключевые стейкхолдеры

Table 4. Key stakeholders

Ключевые стейкхолдеры	Значение
Грузополучатели	0,037
Грузоотправители	0,133
Перевозчики	0,071
ОАО «РЖД»	0,369
Страны	0,390
Индекс согласованности матриц	0,112
Отношение согласованности	0,100

Источник: составлено авторами

Таблица 5. Иерархия целей и интересов взаимодействия с заинтересованными сторонами

Table 5. Hierarchy of goals and interests of stakeholder engagement

Цели осуществления трансевразийских контейнерных перевозок для России	Значения
Обеспечение сохранности груза	0,178
Соблюдение сроков поставки	0,221
Получение своевременной оплаты за услуги перевозки	0,181
Поддержание репутации Компании (ОАО «РЖД»)	0,135
Экономические и политические интересы стран	0,284

Источник: составлено авторами

Для каждой группы стейкхолдеров характерны свои цели и интересы, поэтому во взаимоотношениях со всеми стейкхолдерами должны выстраиваться индивидуальные стратегии взаимодействия для повышения ТЖ/Д КП.

Также нами были проанализированы цели и интересы взаимодействия заинтересованных сторон, связанных с трансграничными транзитными маршрутами, пролегающими через территорию Российской Федерации. Иерархия целей и интересов стейкхолдеров выглядит следующим образом:

1. Экономические и политические интересы стран.
2. Соблюдение сроков поставки.
3. Получение своевременной оплаты за услуги перевозки.
4. Обеспечение сохранности груза.
5. Поддержание репутации ОАО «РЖД».

Перечень целей и их ранжирование зависит от конкретной ситуации, а также от политической и экономической обстановки в мире [Кузнецова М. О., 2019].

Обеспечение взаимовыгодного сотрудничества всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), учет их целей и интересов позволит повысить эффективность и результативность ТЖ/Д КП, а также повысить их конкурентоспособность по сравнению с морскими и автоперевозками.

Следует отметить, что предпочтительность (значимость) стейкхолдера во многом зависит от его способности влиять на достижение стратегических целей, в частности на повышение конкурентоспособности ТЖ/Д КП.

Также важно отметить, что в настоящий момент на конкурентоспособность ТЖ/Д КП в большей степени влияют политиче-

ские и экономические отношения стран — участников данных грузовых перевозок. Это подтверждено в проведенном исследовании. Вместе с тем деятельность ОАО «РЖД», его подразделений и ДЗО также является одним из важнейших драйверов повышения конкурентоспособности ТЖ/Д КП, что свидетельствует о высоком качестве предоставляемых услуг данной компанией, ее скрупулезном подходе к поиску деловых партнеров.

Обеспечение учета интересов максимального количества ключевых стейкхолдеров позволит повысить конкурентоспособность ТЖ/Д КП. Проведенное исследование позволило выявить наиболее значимые взаимовыгодные цели и интересы заинтересованных сторон, учет которых поможет достичь стратегических целей повышения конкурентоспособности.

Статья подготовлена по результатам исследований «Разработка комплекса мер по повышению конкурентоспособности трансевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам с Дальнего Востока до западной границы Российской Федерации с целью увеличения объема транзитных перевозок», выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию №ГЗ-30 Финансового университета.

Список литературы

1. Барыкин С.Е., Бойко И.А., Захаренко А.В., Шарапов П.А. Разработка методического подхода к оценке интересов стейкхолдеров цифровых цепей поставок // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. №4. С. 382–395.
2. Беляева И.Ю., Харчилава Х.П. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием: монография / под ред. И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава. Москва: Русайнс, 2016. — 146 с.
3. Завьялова Е.А., Кобылко А.А. Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. №3. С. 210–219.
4. Комов М.С. Проблемы транспортно-логистического сотрудничества и формирования единого транспортного пространства в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) / Современные проблемы железнодорожного транспорта: по результатам материалы международной интернет-конференции [сб. трудов]: в 2 т. // под общ. ред. К.А. Сергеева. 2019. С. 484–494.
5. Кузнецова М.О. Практики внедрения риск-менеджмента в российских промышленных компаниях: результаты эмпирического исследования // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. №4. С. 410–423.
6. Морган Р., Хант Ш. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2004. №2 (2). С. 73–110.
7. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ.; под ред. Р.Г. Вачнадзе. Москва: Радио и связь, 1993. — 244 с.
8. Трачук А.В., Линдер Н.В. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. №1. С. 109–123.
9. Ballantyne D., Christopher M., Payne A. Relationship marketing: looking back, looking forward // Marketing Theory Articles. 2003. Vol. 3. No. 1. Pp. 159–166.
10. Barnett M.L., Solomon R.M. Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance // Strategic Management Journal. 2012. Vol. 33. Pp. 1304–1320.
11. Boaventura J.M. G., Silva R.S. da, Bandeira-de-Mello R. Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies // Revista Contabilidade and Financas. 2012. Vol. 23. No. 60. Pp. 232–245.
12. Carroll A.B., Shabana K.M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice // International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12. No. 1. Pp. 85–105.
13. Clacher I., Hagendorff J. Do announcements about CSR creates or destroy shareholders wealth? Evidence from UK // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 106. №3. pp. 253–266.
14. Crifo P., Diaye M., Pekovic S. Corporate Social Responsibility related management practices and Firm Performance: An Empirical Analysis of the Quantity-Quality Trade-off on French Data. 2013. Pp. 1–46.
15. Dorina P., Victoria B., Diana B. Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and non Financial // Economic Science Series. 2012. Vol. 1. Pp. 956–961.
16. Fauzi H., Idris K.M. The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies // Issues in Social and Environmental Accounting. 2009. Vol. 3. No. 1. Pp. 66–87.
17. Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. — 276 p.
18. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, C. A. Managing for Stakeholders. Survival, reputation, and Success. Yale University Press, New Haven and London. 2007. — 200 p.
19. Friedman L.A., Miles S. Stakeholders. Theory and Practice. Oxford: University Press, Oxford. 2006. — 362 p.
20. Gummesson E. Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Oxford Butterworth Heinemann, UK. 1999. — 281 p.

21. Payne A., Holt S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing // *British Journal of Management*. 2001. Vol. 12. No. 2. Pp. 159–182.

References

1. Barykin S.E., Boyko I.A., Zakharenko A.V., Sharapayev P.A. *Development of methodical approach to an assessment of interests of stakeholder smart supply chains*. Strategic decisions and risk management, 2019, no. 10(4), pp. 382–395. (In Russ.). –URL: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-4-382-395>.
2. Belyaeva I.Yu., Kharchilava Kh.P. *Mekhanizm agregirovannoi otsenki kachestva upravleniya nepublichnyimi rossiiskimi kompaniyami s gosudarstvennym uchastiem. Monografiya* [A mechanism for the aggregated assessment of the management quality of non-public Russian companies with state participation. Monograph] / pod red. I.Yu. Belyaeva, Kh.P. Kharchilava. Moscow, Rusains, 2016. — 146 p.
3. Zavyalova E.A., Kobylko A.A. *Format of strategy: the biggest russian companies practice*. Strategic decisions and risk management, 2019, no. 10(3), pp. 210–219. — URL: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-210-219>.
4. Komov M.S. *Problemy transportno-logisticheskogo sotrudnichestva i formirovaniya edinogo transportnogo prostranstva v Evraziiskom Ekonomicheskom Soyuze (EAES)* [Problems of transport and logistics cooperation and the formation of a single transport space in the Eurasian Economic Union (EAEU)] / *Sovremennye problemy zheleznodorozhnogo transporta Sbornik trudov po rezul'tatam mezhdunarodnoi internet-konferentsii. V 2 tomakh. Pod obshchei redaktsiei K.A. Sergeeva*. 2019, pp. 484–494.
5. Kuznetsova M.O. *Risk management implementation practices in russian industrial companies: results of an empirical study*. Strategic decisions and risk management, 2019, no. 10(4), pp. 410–423. (In Russ.). — URL: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-4-410-423>.
6. Morgan R., Khant Sh. *Teoriya priverzhennosti i doveriya v marketinge vzaimootnoshenii* [The theory of commitment and trust in relationship marketing]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2004, no. 2(2), pp. 73–110.
7. Saati T.L. *Prinyatie reshenii. Metod analiza ierarkhii* [Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World] / Per. s angl. pod red. R.G. Vachnadze. Moscow, Radio i svyaz', 1993. — 244 p.
8. Trachuk A.V., Linder N.V. *Vzaimodeistvie so steikholderami kak faktor dostizheniya strategicheskikh tselei kompanii: empiricheskoe issledovanie na primere FGUP «Goznak»* [Interaction with stakeholders as a factor in achieving the company's strategic goals: an empirical study on the example of Goznak] // *Menedzhment i biznes-administrirovanie*, 2016, no. 1, pp. 109–123.
9. Ballantyne D. Christopher M., Payne A. *Relationship marketing: looking back, looking forward*. *Marketing Theory Articles*, 2003, vol. 3. no. 1, pp. 159–166.
10. Barnett M.L., Solomon R.M. Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 2012, vol. 33, pp. 1304–1320.
11. Boaventura J.M. G., Silva R.S. da, Bandeira-de-Mello R. *Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies*. *Revista Contabilidade e Financas*, 2012, vol. 23, no. 60, pp. 232–245.
12. Carroll A.B., Shabana K.M. *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 2010, vol. 12. no. 1, pp. 85–105.
13. Clacher I., Hagendorff J. *Do announcements about CSR creates or destroy shareholders wealth? Evidence from UK*. *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 106, no. 3, pp. 253–266.
14. Crifo P., Diaye M., Pekovic S. *Corporate Social Responsibility related management practices and Firm Performance: An Empirical Analysis of the Quantity-Quality Trade-off on French Data*. 2013, pp. 1–46.
15. Dorina P., Victoria B., Diana B. *Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and non Financial*. *Economic Science Series*, 2012, vol. 1, pp. 956–961.
16. Fauzi H., Idris K.M. *The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies*. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2009, vol. 3. no. 1, pp. 66–87.
17. Freeman R.E. *Strategic management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. — 276 p.
18. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks C.A. *Managing for Stakeholders. Survival, reputation, and Success*. Yale University Press, New Haven and London, 2007. — 200 p.
19. Friedman L.A., Miles S. *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford: University Press, Oxford, 2006. — 362 p.
20. Gummesson E. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*. Oxford Butterworth Heinemann, UK, 1999. — 281 p.
21. Payne A., Holt S. *Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing*. *British Journal of Management*, 2001, vol. 12, no. 2, pp. 159–182.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-89-105

Linder N. V., Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Innovation, Deputy Dean of the Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, NVLinder@fa.ru

Kuznetsova M. O., Lecturer, Department of Management and Innovation, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, MOKuznetsova@fa.ru

Interaction with stakeholders as a factor in increasing the competitiveness of trans-Eurasian container rail freight transportation along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation: results of an empirical study

The article examines the relationship of stakeholders associated with trans-Eurasian railway containerized cargo transportation along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation (hereinafter RW CT). A stakeholder map has been generated, which allows us to identify the degree of influence of stakeholders on the achievement of strategic goals, as well as the impact of activities on the implementation of RW CT on stakeholders. Using the method of analyzing hierarchies, a hierarchy of stakeholders was established according to their importance in terms of achieving strategic goals (in particular, increasing the competitiveness of RW CT). Also, a hierarchy of goals and interests of stakeholders is defined to achieve strategic goals.

Keywords: stakeholders, strategic goals of the company, Saati matrix, hierarchy analysis method, stakeholder map

About authors: Linder N.V *Candidate of Economic Sciences, Assistant professor;*
Kuznetsova M. O.

For citation: Linder N. V., Kuznetsova M. O. Interaction with stakeholders as a factor in increasing the competitiveness of trans-Eurasian container rail freight transportation along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation: results of an empirical study. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No.3(79), pp. 89–105 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-106-123

Симонов К.В., канд. экон. наук, MBA, доцент кафедры маркетинга экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, <https://orcid.org/0000-0002-8171-3787>, kirill.simonov.msu@yandex.ru

Инновационная бизнес-модель выставочной компании: апробация методики моделирования

УДК 338.242.2, JEL: M21, L20

Предмет. Исследуется инновационное преобразование бизнес-модели компании — организатора торгово-промышленных выставок.

Цель. Разработать концепцию проекта инновационного преобразования бизнес-модели, укрепляющего конкурентоспособность выставочной компании.

Методология. Метод разработки проекта преобразования и методики поддерживающих проектирование анализов опираются на рекомендации ученых университета Санкт-Галлена (Швейцария), а также на менеджерский опыт автора в экспобизнесе. Упорядоченно изложенные О. Гассманом, К. Франкенбергер, М. Шик методические рекомендации и описания 55 шаблонов успешных бизнес-моделей представлены в книге «Бизнес-модели».

Результаты. Предусмотренный методикой О. Гассмана трехэтапный цикл разработки бизнес-модели, выполненный с учетом экономических и технологических особенностей экспобизнеса, привел к концепции инновационной бизнес-модели с двумя корневыми новшествами: двухформатной экспозицией, состоящей из постоянной виртуальной части и периодических очных сессий, и ценностным предложением, дополненным деловыми контактами экспонентов и целевых посетителей. Такая бизнес-модель обеспечивает более прочные, чем моноформатная, конкурентные позиции организаторам и традиционных, и виртуальных выставок. Она обладает способностью быть адаптированной к внешним условиям настройкой экономических и технологических параметров. У нее также есть потенциал для дальнейшего расширения потребительского сегмента за счет регионального экспобизнеса и дальнейшего преобразования ценностного предложения — замены в нем деловых контактов на сделки между экспонентами и целевыми посетителями.

Выводы. Полученные результаты имеют научно-методическое и практическое значение. По ним можно судить, что обеспечивается методикой О. Гассмана и как следует пользоваться инструментарием методики при проектировании инновационного преобразования бизнес-модели выставочной компании. Разработанная концепция инновационного преобразования, способствующего интенсификации деловых контактов между экспонентами и целевыми посетителями и укреплению конкурентных позиций самой компании, пополняет теорию выставочных двусторонних рынков.

Ключевые слова: торговая выставка, бизнес-модель, выставочная компания, инновации, деловые контакты

Введение

Иницилируемые компаниями-организаторами коммерческие экспопроекты, реализуемые в виде последовательностей традиционных краткосрочных отраслевых (торгово-промышленных) выставок (trade shows), служат эффективным маркетинговым

инструментом и средством стимулирования развития экономики. На выставках сходятся для непосредственного (очного) делового общения и совершения транзакций поставщики выставленной на продажу продукции (экспоненты) и потенциальные ее покупатели — целевые посетители.

Ежегодно в современном мире проводится 32 тыс. торговых выставок на площадях размером от 500 кв. м. Их суммарная площадь нетто превышает 125 млн кв. м, количество посетителей превосходит 300 млн человек, а число экспонентов приближается к 5 млн. На этих выставках представляют экспоненты из практически всех стран мира. В 2018 г. выставки поспособствовали (напрямую и косвенно) заключению торговых сделок на сумму в 325 млрд долл. США, обеспечили создание 3,2 млн рабочих мест. Годовой вклад выставок в мировой ВВП составляет 197,5 млрд долл. США [UFI, 2020].

Бизнес компании на отраслевом сегменте рынка экспослуж успешен и перспективен, если ее доля рынка обеспечивает перекрывающий затраты доход и если ею предусматриваются эффективные меры для наращивания конкурентного превосходства над другими оперирующими на данном рынке компаниями, которое позволит ей увеличивать свою долю рынка в соответствии с планом развития бизнеса. Примером, когда необходимо усиление конкурентных позиций выставочной компании, может служить ситуация, складывающаяся на отраслевом рынке из-за превышения уровня предложения над уровнем спроса (по внешней общеэкономической причине или вследствие прихода на данный рынок компании-новичка) и вызванной этим острой конкуренции за передел рынка.

Рациональным подходом к управлению бизнесом компании в ситуациях, когда требуется существенно упрочить ее конкурентные позиции, обеспечить уверенное ее функционирование и развитие бизнеса, является адаптирование бизнес-модели компании к реальным тенденциям изменения экономической обстановки с учетом необходимости решения актуальных задач. Имеется в виду решительное обновление бизнес-модели как системного блока, участвующего в организации стратегического управления предприятием и укрепляющего

фундамент его конкурентной позиции. Предпочтительность такого подхода обусловлена тем, что инновационные бизнес-модели обладают более значительным потенциалом достижения успеха, чем инновационные продукты и процессы. Это подтверждают полученные различными исследователями результаты [Гассман, Франкенбергер, Шик, 2018, с. 17–18].

1. Обзор литературы

Проблематика бизнес-моделирования разрабатывается как зарубежными, так и российскими экономистами. В их числе: Afuah A., Applegate L., Christenson C., Drucker P., Johnson M., Lindgardt Z., Lewis M., Magretta J., Morris M., Shafer S., Timmers P., Weill P., Горемыкина В. А., Гилева Т. А., Исмагилова Л. А., Кравченко Е. С., Кузьмина О. Е., Стрекалова Н. Д., Сооляте А. Ю., Фролова Л. В., Харитонов Г. Г. и многие другие.

Большой популярностью пользуется проблема интерпретации понятия «бизнес-модель предприятия». Отсутствие общепринятого определения этого термина затрудняет общение между исследователями. Неудобства стимулируют появление посвященных этому вопросу обзорных статей [Краевский, 2011; Ovans, 2015; Смольянинов, Матягина, 2016], а также дают тему для обсуждения публикациям, которые напрямую этому вопросу не посвящены [Левченко, Рудычев, 2016; Несмеянова, Старикова, 2014; Хансевичев, 2015]. Многогранность понятия обуславливает разброс акцентов в его определениях. Сторона, с которой к понятию подходит автор определения, обычно зависит от профессиональной специализации последнего и контекста. Однако известны попытки дать более общее толкование этого понятия. Примерами могут служить определения С. Турко [Остервальдер, Пинье, 2019, с. 5] и Р. Хансиярова [Хансияров, 2015, с. 41].

Несмотря на отсутствие устоявшегося понятийного аппарата, бизнес-субъекты

конкурируют своими моделями, концентрируя усилия на инновационном бизнес-моделировании [Сикатский, Курепина, 2010; Тупикина, 2016; Березной, 2014]. В связи со стремлением к обретению конкурентного превосходства центральное место в концепции инновационной бизнес-модели отводится новациям, которые ориентированы на управление генерацией инновационного ценностного предложения в обеспечение долговременной прибыльности и которые позволяют добиться ускоренного инновационного развития компании [Chesbrough, 2010; Amit, Zott, 2012; Teece, 2010; Тюмина, 2014]. В последнее время благодаря инновационным бизнес-моделям достигли успеха и оказались в числе лидеров в своих отраслях многие зарубежные компании [Сухоруков, 2014; Руст, Суязов, 2010; Kaplan, 2012]. Российские исследователи анализируют перспективы применения инновационных бизнес-моделей в некоторых отраслях [Афонасова, 2011; Орехова, 2017; Козлов, Павлова, 2018; Митин, Соколов, 2019]. Однако выставочный сектор экономики, как и многие другие секторы и отрасли, вниманием пока обойден.

Методические рекомендации, облегчающие поиск подходов к решению задач при разработке инновационной бизнес-модели как инструмента для формирования и поддержки стратегического развития предприятия, содержатся в двух книгах, где обобщен практический опыт бизнес-моделирования.

Книга [Остервальдер, Пинье, 2019] представляется профессиональной аудитории как руководство по бизнес-моделированию для экономических агентов, ориентированных на стратегическое новаторство. Она написана с соавторским участием 470 практиков из 45 стран и использованием 22 литературных источников¹. Предназначение бизнес-модели предприятия (в переводе)

сформулировано так: «Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации» и «Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы» [Остервальдер, Пинье, 2019, с. 20, 21].

Подход к исследованию того, в какой мере заложенная в действующую бизнес-модель предприятия логика действий обеспечивает успешное развитие его бизнеса, предполагает рассмотрение девяти узловых элементов, наполняющих содержанием четыре раздела бизнес-модели, отвечающих за работу с потребительским сегментом, за ценностное предложение, инфраструктуру и финансовую успешность. Из таких же девяти элементов рекомендуется синтезировать новые бизнес-модели. Для наглядного представления как действующей, так и разрабатываемой бизнес-модели рекомендуется пользоваться «шаблоном». Так названа прямоугольная карта, размеченная под размещение девяти вышеупомянутых элементов. Шаблон предназначен помогать целостному восприятию бизнес-модели. В результате разностороннего исследования бизнес-моделей предложены: концептуальный подход, методы и инструменты для разработки конкурентоспособных инновационных бизнес-моделей.

Вторая книга [Гассман, Франкенбергер, Шик, 2018] представляет методику инновационного бизнес-моделирования. Она основана на большом объеме исследований и протестирована в ряде отраслей на ведущих компаниях, признавших ее практическую ценность. Были проанализированы наиболее удачные бизнес-модели за последние 50 лет и ряд самых выдающихся за последние 150 лет и выявлены 55 повторяющихся самых успешных, которые могут служить образцами (шаблонами) при разработке инновационных бизнес-моделей. Для помощи в планировании действий по

¹ Списки соавторов и источников в книге приводятся.

рекомбинации и творческому воспроизведению шаблонов методикой предусматривается специальный навигатор по бизнес-моделям.

Книга состоит из трех частей. В первой части:

- вводится понятие бизнес-модели как системного структурного образования, состоящего из четырех взаимосвязанных разделов, где представлены сведения о клиентской базе (кто) — основе бизнес-модели, ценностном предложении для клиентов (что), структуре цепочки создания стоимости (как) и механизме получения прибыли (почему);

- обосновывается потребность в бизнес-моделировании: в условиях рыночной динамики возможность обеспечить продолжительное конкурентное преимущество предприятия зависит от того, в состоянии ли оно создать инновационную бизнес-модель; бизнес-модель представлена как инструмент, с помощью которого можно развивать бизнес предприятия и пытаться превзойти компанию-лидера;

- объясняется, что для инновационного преобразования бизнес-модели в большинстве случаев требуется изменение не менее двух разделов;

- обсуждаются реальные проблемы и мифы, связанные с созданием инновационных бизнес-моделей; выделены главные препятствия и недостаточность инструментария для инновационного бизнес-моделирования;

- отмечается, что 90% новых бизнес-моделей получены в результате рекомбинации и творческого воспроизведения 55 шаблонов;

- описывается четырехэтапная методология инновационного бизнес-моделирования с применением навигатора; в частности, рекомендуется не пренебрегать идеями конкурентов.

Вторая часть отведена 55 шаблонам — ядру навигатора. Даны их описания и примеры из бизнес-практики. Система из 55

шаблонов предлагается в качестве стартовой площадки для ревизии действующей бизнес-модели и разработки инновационной.

Третья часть содержит краткий навигатор — «Десять рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию», — адресованный стремящимся к ускоренному овладению методикой.

2. Цель и методика исследования

Цель статьи — представить авторскую версию концепции инновационного преобразования бизнес-модели компании — организатора традиционных торгово-промышленных выставок, разработанную в порядке апробации методики проектирования инновационных бизнес-моделей.

Внимание к инновационному бизнес-моделированию обусловлено тем, что инновационные бизнес-модели играют ведущую роль в достижении конкурентных преимуществ: «Сегодня долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель»; «Завтрашнее конкурентное преимущество компаний будет основываться не на инновационных продуктах и процессах, а на инновационных бизнес-моделях» [Гассман и др., 2018, с. 15, 18]; «Конкуренция вышла на уровень бизнес-моделей. Выигрывает тот, чья модель бизнеса совершеннее» [Остервальдер, Пинье, 2019, с. 290].

Основу использованной в данной работе методики составили относящиеся к стадии проектирования инновационной бизнес-модели, содержащиеся в разделе 1 уже обсуждавшейся книги [Гассман и др., 2018] следующие положения:

- функциональную структуру бизнес-модели образуют четыре раздела: кто / что / как / почему;

- преобразование бизнес-модели становится инновационным, когда обновлены как минимум два раздела из четырех;

- суть инновационного преобразования заключается в рекомбинации и адаптации шаблонов успешных моделей; подавляющее большинство эффективных инновационных бизнес-моделей образовано из фрагментов известных бизнес-моделей;

- концепций 55 шаблонов бизнес-моделей достаточно для создания 90% известных удачных бизнес-моделей;

- бизнес-модель, основанная на двух или нескольких шаблонах, обеспечивает меньшую вероятность копирования конкурентами;

- процесс создания инновационной бизнес-модели имеет четыре этапа, из которых три первых (анализ действующей бизнес-модели, подбор шаблонов, формирование цельной концепции бизнес-модели) относятся к проектированию (разработке), а четвертый — к применению (практической реализации разработанного проекта).

- Сопровождающие и поддерживающие проектирование инновационной бизнес-модели исследования были направлены на решение следующих задач:

- провести анализ традиционной бизнес-модели российского экспобизнеса; раскрыть ее функциональную структуру, взаимосвязи участников основного бизнес-процесса и траектории потоков экономических ресурсов;

- выделить приоритетные потребности и проанализировать мотивы экономического поведения основных заинтересованных сторон экспобизнеса;

- обосновать целесообразность инновационного преобразования традиционной бизнес-модели; разработать логическую последовательность соответствующих проектных операций;

- отобрать отвечающие логике намеченного инновационного преобразования шаблоны бизнес-моделей и сформировать из них путем рекомбинации концепцию инновационной бизнес-модели выставочной компании.

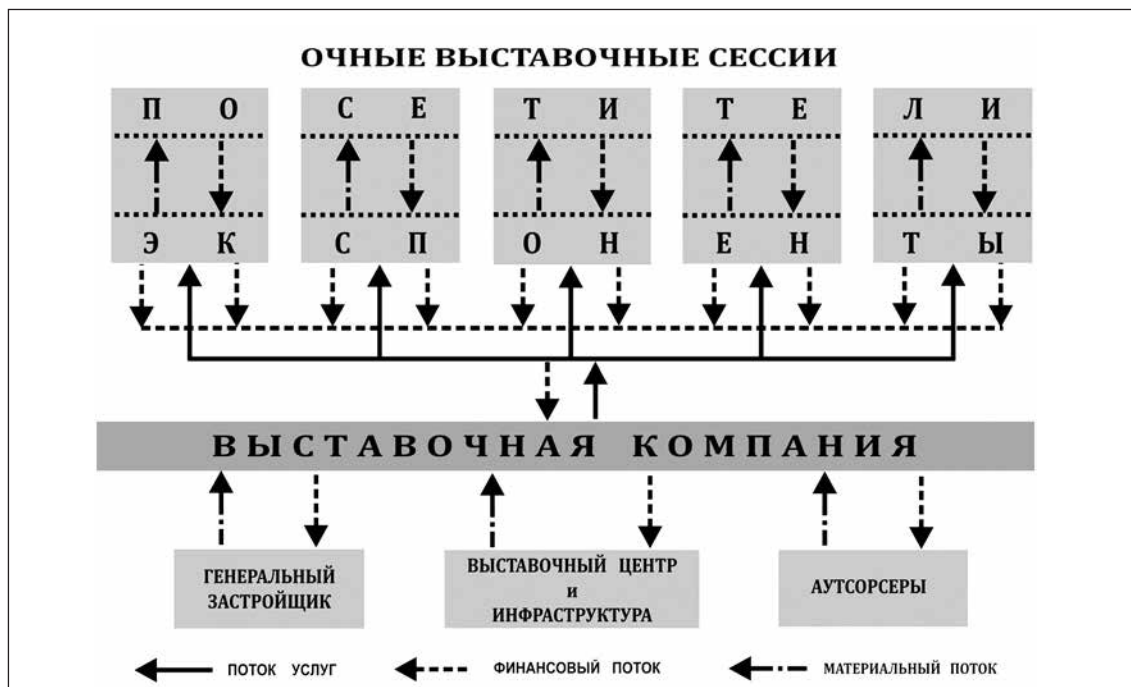
3. Традиционная бизнес-модель российского экспобизнеса

Стратегическое управление в субъектах российского экспобизнеса на начальной стадии его функционирования выстраивалось в рамках классической (линейной или продуктовой) бизнес-модели, которая тогда использовалась практически всеми субъектами экономической деятельности. Доминированием в мировой экономике логики линейной цепочки создания стоимости можно объяснить тем, что компании освоили ее и она стала традиционной для всего российского выставочного сектора экономики. Отвечающие такому подходу структура взаимосвязей участников основного бизнес-процесса и схема движения основных ресурсов (рис. 1) формировались с учетом того, что компании-организаторы передают на аутсорсинг специализированным фирмам изготовление компонентов осязаемой составляющей их ценностного предложения, оставляя себе разработку и воплощение экспопроектов в целом, а также общее руководство цепочками поставки компонентов.

В парадигме экономики предложения, основанной на его масштабировании, линейная бизнес-модель дает возможность компаниям упрочивать свои конкурентные позиции путем увеличения производства и сбыта. Для прироста производства ценностного предложения задействуется механизм положительной обратной связи: увеличение объема производства² позволяет сократить приходящуюся на единицу продукции долю постоянных затрат; сокращение затрат создает условия для снижения цены реализации продукции, что позитивно сказывается на объеме продаж и выручке³; последняя

² Первоначально оно может обеспечиваться за счет вовлечения финансового ресурса, образовавшегося, например, в результате закупки по пониженной цене больших партий сырья и (или) комплектующих.

³ Для увеличения выручки наряду со снижением цены реализации может применяться совершенствование существующей продукции или выпуск новой.



Источник: составлено автором

Рис. 1. Традиционная бизнес-модель выставочной компании: структура взаимосвязей субъектов основного бизнес-процесса и схема ресурсных траекторий

Fig. 1. Traditional business model of an exhibition company: the structure of relationships between subjects of the main business process and scheme of resource trajectories

служит источником дополнительного финансового ресурса для дальнейшего наращивания производства. То есть процесс может циклически повторяться. При этом, чтобы обеспечить непрерывный рост предложения, в каждом цикле разность между выручкой и издержками не должна опускаться ниже уровня, приемлемого для запуска очередного цикла. Данный уровень в диапазоне значений этой разности является также нижней границей, с которой бизнес компаний становится прибыльным.

Согласно методологии О. Гассмана для подробного описания традиционной бизнес-модели компании-организатора нужно прибегнуть к его рубрикации по разделам.

Кто (потребительский сегмент). Пользующиеся для продвижения и сбыта продукции возможностями традиционного выставочного маркетинга предприятия-

поставщики из отрасли, к которой тематически относится экспопроjekt, и потребители их продукции.

Что (ценностное предложение). Каждому поставщику предлагается арендовать на время проведения выставки персональное экспоместо в общей экспозиции с оборудованным с учетом его потребностей стендом, где будут размещаться образцы выставленной на реализацию продукции и обслуживающий стенд персонал. Экспонент и организатор заключают договор: экспонент покупает фьючерс на услуги организатора⁴ и берет на себя обязательство предоставить организатору информацию о своем производстве и продукции, а также своевремен-

⁴ Стоимость фьючерса прямо пропорциональна размеру экспоплощади, занимаемой стендом экспонента.

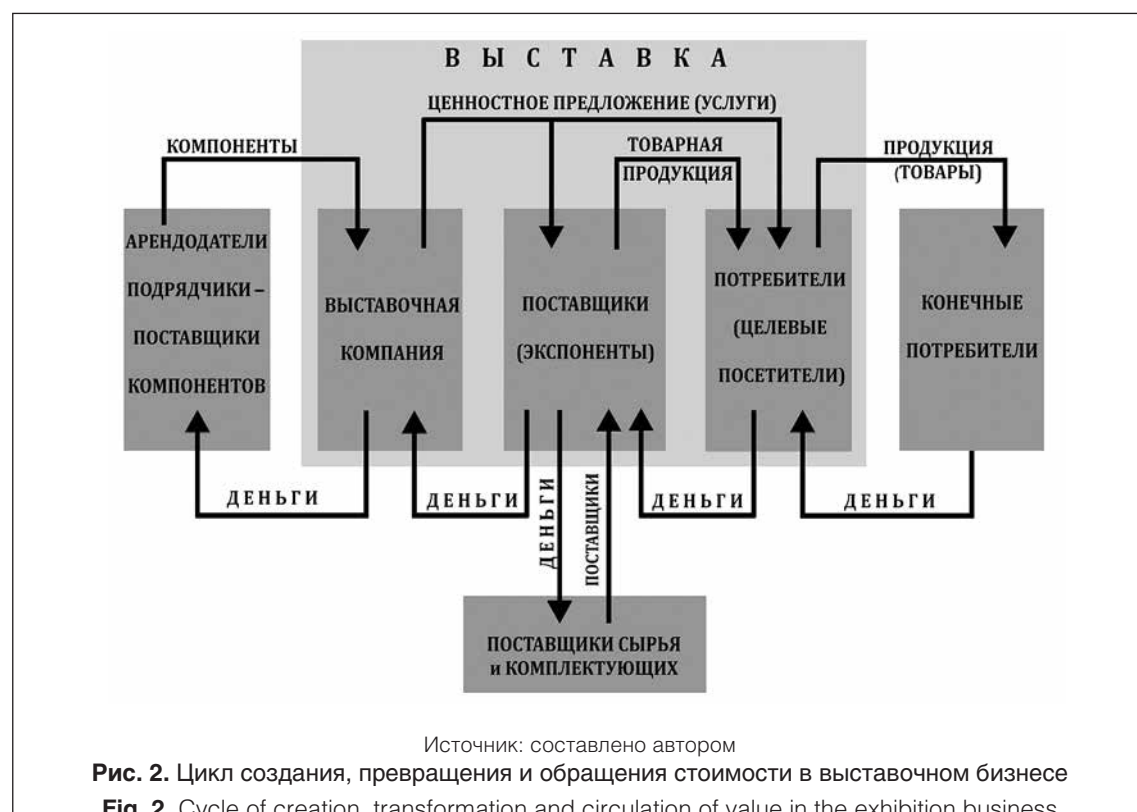
но доставить и разместить на своем стенде образцы продукции.

Целевые посетители не имеют формализованных отношений с организатором, но они приглашаются на выставку (бесплатно или за необременительную входную плату). Экспонентам и посетителям обеспечиваются условия для совершения транзакций.

Предложение организатора востребует экспонентами, когда у них есть собственное ценностное предложение и им нужно наладить его сбыт. Целевые посетители приходят на выставку и становятся потребителями предложения организатора, чтобы удовлетворить свой интерес к ценностному предложению экспонентов.

Посетители и экспоненты — это не только клиенты, но незаменимые партнеры организатора, так как без них не может состояться выставка.

Как (создание стоимости). В качестве ценностного предложения компании, адресованного целевой аудитории в связи с очередной экспосессией, можно рассматривать всю совокупность услуг по ее подготовке и проведению. Будучи востребованными, эти услуги дают стартовый импульс и служат реальным началом генерируемому компанией потоку стоимости. Основной вклад в его пополнение дает стоимость, которая образуется при совершении сделок между экспонентами и посетителями. Поток стоимости, прирастая в каждом звене, проходит цепочку из поставщиков, целевых посетителей и торговых посредников прежде, чем достигнет конечных потребителей (рис. 2). Они оценивают доставленную им продукцию деньгами — средством измерения стоимости. Исходящий от конечных потребителей денежный поток проходит ту же цепочку, что и поток выставочной стоимости, но в обрат-



ной последовательности. Убывая на каждом звене⁵ и уменьшившись до размера денежного эквивалента востребованного ценностного предложения, он приходит к организатору в качестве его дохода — выручки от продажи пакета услуг по подготовке и проведению выставки.

Накануне каждой очередной экспосессии компании-организатору приходится решать, какую часть дохода следует потратить на предстоящую сессию, чтобы дать старт очередному циклу формирования потока стоимости, а какой распорядиться как прибылью.

Почему (механизм получения прибыли). Для получения прибыли компания так организует свой бизнес, чтобы обусловленные проведением выставок затраты были меньше суммы платежей экспонентов за фьючерсы на услуги. Прибыль растет с увеличением выручки и сокращением издержек. Рост выручки может быть достигнут в результате привлечения дополнительного количества предприятий-поставщиков к участию в экспопроекте и (или) повышения качества ценностного предложения.

В фабрикацию пакетов услуг, которые компания продает экспонентам, существенный вклад дают цепочки поставки компонентов. Поэтому для сокращения издержек компания должна не только методично совершенствовать бизнес-процессы и повышать свою операционную эффективность, но и побуждать аутсорсеров совершенствовать производство и удешевлять продукцию.

В конкурентном соперничестве за отраслевое лидерство опережают других те продуктовые компании, которым удастся иметь более высокую прибыль. Это компании, у которых больше, чем у других, разность между доходом от реализации ценностного предложения (выручкой «на выходе») и затратами «на входе» при аренде площади под выставку, заключению договоров с под-

рядчиками (аутсорсерами) и поставщиками, найме временного персонала, закупках и аренде оборудования и всего остального, что необходимо для обустройства и художественного оформления выставочных павильонов и проведения выставок. В конкурентном анализе должно быть также учтено влияние того, что на последовательности сессий темп роста выручки, обусловленный привлечением дополнительных пользователей услугами организатора, будет все сильнее отставать от темпа роста затрат на их привлечение.

4. Концепция инновационной бизнес-модели

Линейная модель позволила российскому экспобизнесу успешно развиваться, пока спрос на его услуги рос, опережая предложение. Однако из-за экономического спада в 2009 г. и последовавшего замедления развития экономики спрос на выставочные услуги к 2020 г. оставался ниже уровня 2008 г. [Симонов, 2011]. События 2020 г. дополнительно осложнили ситуацию. Производственные мощности выставочного сектора, выросшие в благоприятный для этого предшествующий спаду десятилетний период вследствие усиления компаний-старожилов и прихода на рынок новых компаний, оказались избыточными. В результате предложение намного превысило спрос, что привело к обострению конкуренции на рынках выставочных услуг [Симонов, 2009].

В сложившейся обстановке выставочной компании, не желающей уходить со своего традиционного рынка, а тем более желающей долговременно успешно развиваться, не остается ничего иного, кроме как найти способ повышения своей конкурентоспособности. В качестве эффективного современного способа создания длительного конкурентного превосходства, которое позволит компании благодаря привлекательному ценностному предложению удерживать собственных клиентов и отбирать клиентов у

⁵ Размеры убыли распределяются через конкуренцию звеньев.

конкурентов, представляется целесообразным рассмотреть инновационное преобразование бизнес-модели компании. Инновационной бизнес-модели отводится ключевая роль в достижении конкурентных преимуществ. Подтверждением этого служат многие практики, успех которых основывается именно на инновационных бизнес-моделях [Гассман и др., 2018; Остервальдер, Пинье, 2019].

Ценностное предложение экспонентов предопределяет спрос на экспоуслуги как самих экспонентов, так и целевых посетителей. Поэтому спросы взаимозависимы: спрос посетителей тем выше, чем больше на выставке экспонентов, а спрос последних зависит от популярности экспопроекта у посетителей, — таково проявление косвенного сетевого эффекта. Опустившийся ниже предложения организатора спрос поставщиков говорит об их желании избежать риска не получить на выставке обусловленного коммерческими соображениями количества деловых взаимодействий из-за недостаточного числа потребителей. Такое поведение клиентов свидетельствует об особом значении для них деловых контактов и об ослаблении конкурентных позиций выставочной компании.

Когда открывается доступ на выставку целевым посетителям, можно считать преодоленным подготовительный отрезок пути к совершению сделок между экспонентами и посетителями. Дальнейшие события происходят на коммуникационном участке пути во время выставочной сессии: устанавливаются контакты; происходит знакомство потребителей с поставщиками и их продукцией; потребители получают необходимую им информацию и вступают в переговоры по поводу закупок. При этом, чем больше контактов обеспечивает выставка, тем обширнее поле для поиска выгодных вариантов сделок, тем точнее будут уравновешены спрос и предложение и тем выше будет вероятность заключения сделок. Их будет больше, больше будет и объем коммерческой, техни-

ческой и другой полезной информации, которой обмениваются стороны. А в результате прочнее станут конкурентные позиции компании-организатора.

Если на этой стадии сторонам удастся согласовать позиции по номенклатуре, ценам, объемам и срокам поставок и платежей, а также подготовить проекты договоров, то останется только их подписание уполномоченными представителями поставщиков и заказчиков. Кто не успевает управиться на сессии, продолжит переговоры после ее завершения.

Деловые контакты непосредственно предшествуют совершению сделок между экспонентами и целевыми посетителями как обязательный атрибут коммуникационного участка пути к подписанию договоров. Интенсивность контактов служит индикатором деловой активности на экспозиционной платформе, который характеризует коммерческую привлекательность экспопроекта, а следовательно, и уровень его конкурентоспособности.

Современные технологии и технические средства позволяют измерять интенсивность контактов, учитывая каждый контакт, фиксируя его продолжительность и определяя, кто вступал во взаимодействие. Доступность характеристик взаимодействий благоприятствует использованию контакта в качестве единицы измерения объема предоставленных услуг при их тарификации и расчетах с организатором. На концептуальной стадии проектирования бизнес-модели контакту между экспонентами и целевыми посетителями может быть отведена роль ключевой услуги, уступающей по значимости лишь сделке.

Исходя из вышесказанного, представляется логичным:

- принять в качестве ключевого элемента инновационного ценностного предложения компании-организатора контакты между экспонентами и целевыми посетителями. Имеется в виду, что организатор возьмет на себя ответственность не только за создание

клиентам условий для взаимодействий, но и непосредственно за сами взаимодействия, за их количество. В основу такого подхода легли идеи шаблона №20 «Контракты, основанные на показателях»⁶. Названием реконструированной бизнес-модели может быть «Оплата за деловые контакты»;

- предположить, что для экспонентов будет более привлекательным присоединиться к экспопроекту, где им предоставят не просто персональные экспоместа, но реальные деловые контакты с потребителями на фоне всей инфраструктуры, включая персональные экспоместа;

- использовать для поддержки обновленного ценностного предложения возможности организатора воздействовать на интенсивность контактов посредством планирования посещения стендов, внедрения организационно-экономических, технологических, технических и процедурных новшеств, а также проведение других мероприятий общевыставочного масштаба (конгрессов, конференций, конкурсов, презентаций и т. п.). Поставщики при этом не должны устраняться от привлечения потребителей. Они должны поддерживать мероприятия организатора, а также по согласованию с ним решать свои локальные задачи, поскольку контакты происходят по большей части на их стендах.

Когда центральная идея оформилась и инновационное ценностное предложение определено, приоритетной задачей очередной фазы проектирования инновационной бизнес-модели становится выбор способа вовлечения и удержания в экспопроекте максимального количества клиентов. Это необходимо для достижения высокой интенсивности контактов между ними, в чем, кроме них самих, заинтересована и компания-организатор. Высокая интенсивность обеспечивает большое количество контактов за экспозиционное время, а это надежный

признак высокой вероятности того, что коммерческие интересы главных заинтересованных сторон экспопроекта будут удовлетворены.

Подходом к решению этой задачи может служить расширение охвата за счет присоединения к обновляемому экспопроекту тематически идентичной преобразуемой виртуальной выставки. Обзавестись собственной выставкой такого типа можно, создав ее заново либо объединившись с действующей. Совмещение плавно обновляемой экспозиции постоянно действующей виртуальной выставки с периодическими короткими экспозициями очных сессий — это существенное переформатирование экспопроекта (рис. 3). Кроме прямого расширения экспозиционного пространства, экспопроект обретает несколько дополнительных позитивных качеств:

- во-первых, на фоне виртуальных контактов следует ожидать возрастания ценности делового общения «лицом к лицу» на очных экспосессиях [Wang, 2011; Friedman, 2015], где оно происходит не только на экспостендах, но и на сопутствующих традиционным выставкам параллельных деловых мероприятиях;

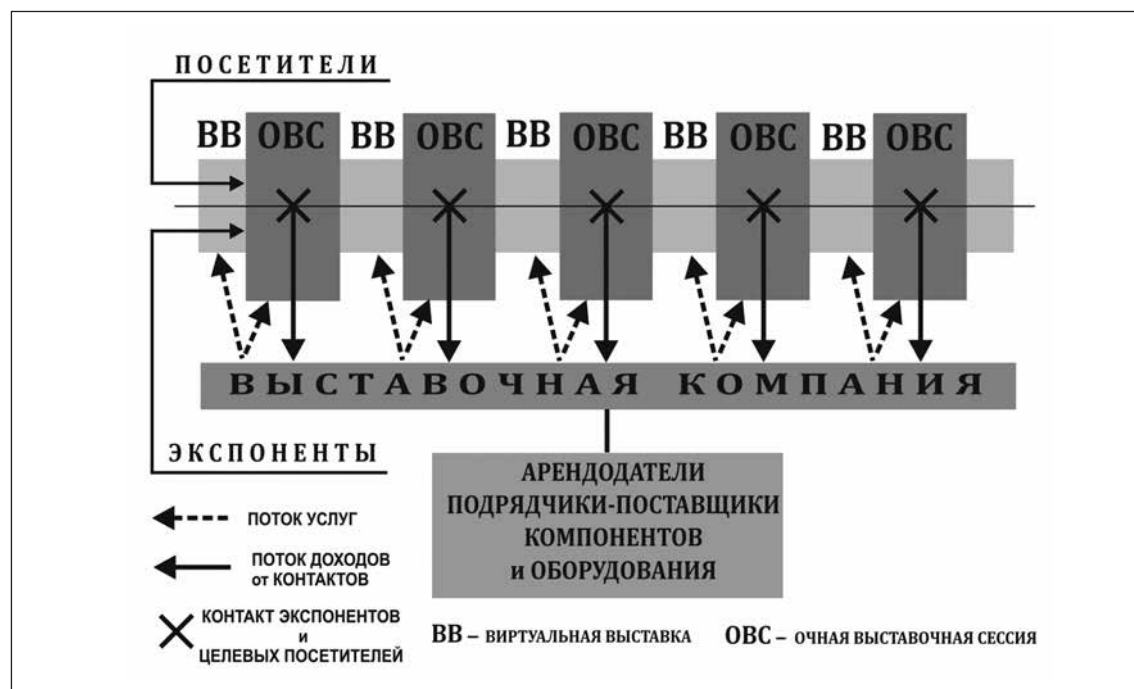
- во-вторых, потребителям предоставляется возможность пользоваться преимуществами обоих форматов при поиске, выборе, оформлении и оплате покупок;

- в-третьих, увеличивается общее количество клиентов за счет охвата части отраслевого потребительского сегмента, ориентированного на пользование виртуальными инструментами;

- в-четвертых, увеличивается число способов коммуникации организатора с клиентами.

Все это вместе обеспечивает организатору дополнительные возможности, чтобы укрепить фундамент своей конкурентоспособности и ослабить позиции конкурентов. В основу описанных преобразований положены некоторые идеи шаблонов бизнес-моделей №1 «Айкидо» и №47 «Создание аналога».

⁶ Здесь и далее нумерация и названия пронумерованных шаблонов соответствуют книге [Гассман и др., 2018].



Источник: составлено автором

Рис. 3. Структура инновационной бизнес-модели выставочной компании

Fig. 3. Structure of innovative business model of exhibition company

На данной фазе проектирования задача будет решена, если в обновленном варианте экспопроекта предусмотреть механизм наполнения клиентами обеих экспозиций — виртуальной и реальной.

Обсуждаемый проект касается взаимовыгодных взаимодействий двух непересекающихся групп агентов (сторон) — групп экспонентов и целевых посетителей. Выставочная компания, чья посредническая поддержка помогает сторонам совершать транзакции, занимает здесь позицию двусторонней платформы (two-sided platform). Стороны, потребляющие услуги выставочной платформы, взаимосвязаны посредством двустороннего перекрестного (косвенного) сетевого эффекта (см. с. 12–13). Следовательно, проектируемая модель имеет все три идентификационных признака двустороннего рынка (two-sided market) [Rochet, Tirole, 2003]. Остается определить-

ся с включением положительного сетевого эффекта в управление процессом умножения числа экспонентов и посетителей. Связанные с этим затруднения обусловлены тем, что эффект становится действенным инструментом управления только после того, как численность агентов на сторонах платформы доводится до, как правило, заранее неизвестного порогового уровня. Известен способ запуска положительного перекрестного сетевого эффекта, основанный на асимметричной ценовой стратегии, когда одна из сторон субсидируется компанией-платформой [Rochet, Tirole, 2006]. В результате пополняется субсидируемая сторона, и это стимулирует пополнение второй стороны.

Применительно к проектируемой бизнес-модели это означает субсидирование потребителей — предоставление им как более чувствительным к цене предложения права

бесплатного посещения выставки и пользования услугами организатора в счет дохода, который будет получен от оплаты контактов поставщиками. Более того, намеченное преобразование ценностного предложения предоставляет потенциальную возможность получения выгоды от субсидирования еще и поставщиков⁷, когда субсидирование целевых посетителей оценивается как недостаточное. В подобных ситуациях приходится учитывать, что практически единственным источником дополнительного дохода от субсидирования, который мог бы быть не меньше затрат на само субсидирование, остается выручка за предоставление контактов.

Итак, разработанная версия концепции инновационной бизнес-модели предполагает нижеследующие изменения исходной традиционной модели.

Прежний потребительский сегмент (кто) укрепляется за счет привлечения к участию в двухформатном экспопроекте приверженцев виртуальных выставок и наполнения сторон выставочного двустороннего рынка с помощью положительного перекрестного сетевого эффекта, для активации которого предлагается применить специальную ценовую стратегию — субсидирование и целевых посетителей, и экспонентов.

В ценностное предложение компании-организатора вводятся деловые контакты между экспонентами и целевыми посетителями (что). Для клиентов контакты имеют особое значение, так как без них они не смогут решить на выставке свои задачи. Контакты можно точно подсчитывать, что очень полезно экспонентам для управления расходами и удобно для расчетов с организатором (как, почему).

В рамках разработанной инновационной концепции есть место нескольким вариантам бизнес-модели, различающимся блоками генерации стоимости и поступления

дохода к компании-организатору (как, почему). Приоритетным представляется основанный на шаблоне № 12 «Двусторонний рынок» вариант с наиболее высокой вероятностью запуска сетевого эффекта⁸. Для этого варианта характерно максимальное субсидирование, когда целевым посетителям предоставляется право бесплатного посещения обеих экспозиционных площадок, а экспонентам в обеих экспозициях могут быть бесплатно выделены единообразные персональные экспоместа с одной или двумя открытыми сторонами и обустроенными по единому стандарту стендами. Экспонентам, которые хотят размещать образцы своей продукции на специально по их заказу спроектированных стендах, такая услуга будет оказываться за плату (шаблон № 54 «Freemium»). Что касается экспомест, находящихся в центральной зоне экспозиции и имеющих три или четыре открытые стороны (на них всегда повышенный спрос), то для более рационального их распределения организатору целесообразно проводить аукцион (шаблон № 3 «Аукцион»). В то же время часть таких мест может быть предоставлена наиболее ценным для экспопрокта экспонентам без конкурса, но за плату.

Вышеуказанные платежи в совокупности с платежами экспонентов за состоявшиеся контакты образуют доход выставочной компании, который поступает ей напрямую, без посредников (как, почему).

Примером другого варианта бизнес-модели может служить отличающийся от описанного выше только тем, что поставщики получают доступ на обе площадки по подписке (шаблон № 36 «Подписка»). В ответ на запросы клиентов могут быть предложены и другие варианты, различающиеся условиями субсидирования и платежей, ценами, периодичностью сессий, количеством

⁷ Известно, что востребованность бесплатных услуг многократно выше, чем даже при ничтожно малой их цене.

⁸ Компании с линейной бизнес-моделью уступают компаниям с платформенной бизнес-моделью в конкурентном соперничестве [например, Коваленко, 2017].

востребованных экспозиционных площадок и другими параметрами.

Приведенными примерами вариантов бизнес-модели потенциал разработанной концепции не исчерпывается. Кроме относительно умеренных параметрических вариаций он позволяет переходить на следующие ступени инновационного преобразования бизнес-модели выставочной компании. Прежде всего, такой переход может быть связан с двумя новациями: во-первых, с использованием в составе ценностного предложения сделок между экспонентами и целевыми посетителями, когда организатор получает от экспонентов комиссионное вознаграждение после реально состоявшихся продаж; во-вторых, с привлечением к сотрудничеству обладателей ресурсов региональной выставочной индустрии.

Заключение

В обусловленной состоянием экономики ситуации, когда платежеспособный спрос на выставочные услуги опустился ниже предложения и продолжает снижаться, когда рынки экспоуслуг сжимаются, когда теряет смысл масштабирование традиционного предложения и не дают нужного эффекта ни повышение качества традиционных экспоуслуг, ни совершенствование бизнес-процессов, невозможно, оставаясь в рамках логики традиционной бизнес-модели, надеяться обеспечить компании — организатору торгово-промышленных выставок достаточную для успешного развития конкурентоспособность.

Впереди у экономики сложный этап, где будут периоды как менее, так и более конкурентные. Поэтому субъектам экономической деятельности нужно уметь обновлять свои бизнес-модели. В равной мере это относится и к выставочным компаниям.

Для инновационного бизнес-моделирования менеджерам компаний необходимы надежные и удобные рабочие инструмен-

ты. Предложенная в качестве такого инструмента О. Гассманом с соавторами методика привлекает относительной простотой и доступностью. Однако она позволяет воспроизвести не более 90% успешных инновационных бизнес-моделей, в то время как остальные 10% оказываются вне пределов ее действия. Это дает представление о масштабе ограничений ее возможностей. С одной стороны, такая ограниченность — недостаток, но с другой, — это благо, так как остается пространство для самостоятельного творческого поиска решений. И в любом случае прежде, чем рекомендовать какую-либо методику менеджерам компаний того или иного сектора экономики, необходимо изучить особенности заложенной в нее логики и разобраться со спецификой применения в конкретной отрасли и в конкретной экономической ситуации.

Руководствуясь вышеизложенными соображениями, автор опробовал методику О. Гассмана при разработке проекта инновационной бизнес-модели для субъекта выставочного сектора экономики — компании — организатора традиционных торгово-промышленных выставок. В статье представлена логика и результаты процесса проектирования и поддерживающих его исследований, предшествующих принятию проектных решений.

Комплекс выполненных работ привел к двухформатной концепции инновационной бизнес-модели, представляющей собой симбиоз постоянно действующей виртуальной экспозиции и проходящей на ее фоне дискретной последовательности традиционных коротких выставочных сессий. Целевым функционалом при принятии проектных решений автором избрана интенсивность деловых контактов между экспонентами и целевыми посетителями⁹, а управлением — количество клиентов на сторонах выставоч-

⁹ Деловые контакты — это переговоры, непосредственно предшествующие заключению сделок купли-продажи.

ного двустороннего рынка, пополнение которых возлагается на сетевой эффект, активируемый при посредстве специальной ценовой стратегии.

Количество деловых контактов за экспозиционный период произвольной продолжительности характеризует интегральный объем оказанных клиентам за этот период услуг. Поэтому деловой контакт между экспонентами и целевыми посетителями введен автором как тарифицируемая единица измерения объема потребленных услуг, а деловые контакты — как ключевой элемент ценностного предложения организатора. Количество контактов можно точно подсчитывать, так что предложенный способ измерения объема оказанных услуг и ценности предложения организатора создает клиентам неоспоримые удобства при управлении расходами и расчетах с организатором.

Преобразованная бизнес-модель избавляет экспонентов от необходимости еще до получения оборудованного экспоместа приобретать фьючерсы на пакеты услуг, делая крупные авансовые платежи. Кроме того, экспонентам предоставляется возможность бесплатно занимать стандартные экспостенды на отведенной для них части экспозиции, а целевым посетителям — бесплатно посещать выставку и взаимодействовать с экспонентами, которые оплатят контакты по факту их совершения. В инновационной бизнес-модели экспоненты и посетители остаются клиентами и одновременно незаменимыми партнерами организатора, так как только с участием и тех, и других он может генерировать свое ценностное предложение. Вместе с тем, в связи с цепочкой создания стоимости перед персоналом подразделений организатора встает немало проблем. Они касаются подготовки проектов договоров с экспонентами и авторсерами, обучения работе в условиях инновационной бизнес-модели, выполнения обязательств по обеспечению деловых контактов, овладения технологическими и техническими новшествами и т. п.

Прибыль организатор будет получать, если доход, который при новой бизнес-модели формируется главным образом из потоков платежей за контакты, будет превышать расходы, выросшие из-за преобразования бизнес-модели. Доход нужного размера достигается при готовности экспонентов платить за контакты по установленному организатором тарифу и в достаточном количестве представлять на выставочном двустороннем рынке.

Инновационная бизнес-модель разрабатывалась на основе полученных с использованием относящейся к разработке части методики О. Гассмана решений, направленных на создание предпосылок для масштабного привлечения к участию в экспопроект экспонентов и целевых посетителей и обеспечения активного делового взаимодействия между ними. В результате модель позволяет привлекать достаточное количество необходимых агентов, чтобы контакты между ними, усиливая положительный перекрестный сетевой эффект, способствовали разрастанию сети — чем масштабнее сеть, тем привлекательнее выставка для клиентов. Не выходя из рамок этой концепции, можно на этапе применения (например, в ходе прототипирования) исследовать особенности вариантов разработанной бизнес модели. Имеется также возможность развития бизнес-модели в направлении использования сделок между экспонентами и целевыми посетителями в качестве дополнительного элемента ценностного предложения и установления благодаря виртуализации более тесного сотрудничества с владельцами региональных выставочных ресурсов.

Полученные результаты исследования имеют научно-методическую и практическую значимость. Они относятся к концептуальным вопросам бизнес-моделирования, технологическим, экономическим и логическим аспектам инновационного преобразования традиционной бизнес-модели и являются отражением авторского опыта

проектирования инновационной бизнес-модели выставочной компании.

Статья на примере компании — организатора традиционных торгово-промышленных выставок знакомит с научно-методическим подходом автора к выбору направления действий на старте работ по обновлению бизнес-модели, учету влияющих на процесс бизнес-моделирования тенденций и факторов, а также к использованию в ходе разработки концепции инновационной бизнес-модели рекомендуемого О. Гассмана методического инструментария.

Разработкой концепции инновационного преобразования бизнес-модели преследуется цель предоставить организатору возможность превосходить конкурентов по количеству вовлекаемых в экспопроекты целевых посетителей и экспонентов, что обеспечит ему конкурентные преимущества за счет более выгодных условий сделок. Судить о размерах фактической пользы, которую принесет разработанная бизнес-модель главным интересам реализуемых на отраслевых рынках экспопроектов, можно только после завершающего создание модели четвертого этапа — этапа ее применения. В то же время результаты предшествующего ему трехэтапного цикла проектирования позволяют убедиться, что, опираясь на методику О. Гассмана, удастся разработать перспективную инновационную бизнес-модель для выставочных компаний. Ею могут пользоваться организаторы и традиционных, и виртуальных выставок. Двухформатная модель заведомо обеспечит и тем и другим более прочные конкурентные позиции по сравнению с моноформатной моделью.

Двухформатная экспозиция в сочетании с дополненным деловыми контактами ценностным предложением образует основу разработанной инновационной бизнес-модели. Переход выставочной компании с одного отраслевого рынка экспоуслуг на другой, где ею реализуется соответствующий тематике этого рынка экспопроект, не приводит к коллапсу основы бизнес-модели и

поэтому не препятствует ее использованию. Адаптация модели к иной внешней среде в этом случае достигается настройкой экономических и технологических параметров. Кроме адаптационной гибкости модель имеет перспективы развития в направлении введения в ценностное предложение наряду с деловыми контактами сделок купли-продажи между экспонентами и целевыми посетителями, а также расширения потребительского сегмента за счет контингента региональных выставочных компаний. Однако реализация этого потенциала потребует специального цикла исследований.

Список литературы

1. *Афонасова М. А.* Перспективы повышения конкурентоспособности российских предприятий на основе инновационных бизнес-моделей // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. — 2011. — № 10. — С. 134–135.
2. *Березной А. В.* Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // *Вопросы экономики*. — 2014. — № 9. — С. 65–81. — DOI: 10.32609/0042-8736-2014-9-65-81.
3. *Гассман О., Франкенбергер К., Шик М.* Бизнес-модели. — Москва: Альпина Паблишер, 2018. — 432 с.
4. *Коваленко А. И.* Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // *Управленец*. — 2017. — № 4 (68). — С. 39–42.
5. *Козлов А. В., Павлова Е. И.* Факторы эффективности новых бизнес-моделей в контексте Индустрии 4.0 (на примере автомобильной промышленности) / *Труды научно-практической конференции с международным участием «Цифровая экономика и Индустрия 4.0: новые вызовы»*. — Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. — С. 142–150. — DOI: 10.18720/IEP/2018.1/18.
6. *Краевский И. С.* Эволюция определения термина «бизнес-модель» // *Вопросы инновационной экономики*. — 2011. — № 8 (8). — С. 10–14.
7. *Левченко А. С., Рудычев А. А.* Бизнес-модель как основа управления эффективностью компании / *Материалы III Международной научно-практической конференции «Экономика. Общество. Человек»*. — Белгород, Изд-во БГТУ, 2016. — С. 131–136.
8. *Митин А. Н., Соколов К. О.* Развитие инновационной деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности на основе применения платформенной бизнес-модели // *Аграрный вестник Урала*. — 2019. — № 3 (182). — С. 85–90.
9. *Несмеянова Е. И., Старикова Е. В.* Направления развития бизнес-модели // *Экономика и предпринимательство*. — 2014. — № 11-4 (52). — С. 884–887.
10. *Орехова С. В.* Платформенная бизнес-модель на традиционных промышленных рынках: границы возможного / *Материалы Международной научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии корпора-*

- тивного управления и бизнеса». — Екатеринбург, Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — С. 161–168.
11. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 290 с.
 12. Руст А. М., Суязов В. Н. Бизнес-модель инновационного развития предприятия // Вестник Саратовского государственного технического университета. — 2010. — Т. 4. — № 1 (49). — С. 252–257.
 13. Сикатский В. А., Курепина Е. А. Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентных преимуществ фирмы // Управленческое консультирование. — 2010. — № 3 (39). — С. 133–145.
 14. Симонов К. В. Управление конкурентоспособностью выставочных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 5 (73). — С. 67–72.
 15. Симонов К. В. Интеграционная концепция маркетинга выставочных услуг // Маркетинг услуг. — 2011. — № 1 (25). — С. 44–54.
 16. Смольянинов Н. Е., Матягина Т. В. Функциональная классификация бизнес-моделей / Сборник научных трудов кафедры экономики предпринимательства Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. — Уфа: РИК УГАТУ, 2016. — С. 117–123.
 17. Сухоруков А. В. Бизнес-модель инновационного предприятия // European social science journal. — 2014. — № 3-2 (42). — С. 431–439.
 18. Туликина П. С. Бизнес-модель как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия: зарубежный опыт и российская практика / Сборник научных трудов «Экономика, инновации и предпринимательство». — Уфа, Изд-во: УГАТУ, 2016. — С. 280–284.
 19. Тюмина Д. С. Концепция инновационной бизнес-модели // Экономика и предпринимательство. — 2014. — № 10 (51). — С. 913–915.
 20. Хансевичев Р. И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели // Экономические науки. — 2015. — № 7 (128). — С. 40–44.
 21. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation / MIT Sloan management review. — 2015. — P. 36–44. — URL: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>.
 22. Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers // Long range planning. 2010. — Vol. 43. — No. 2/3. — P. 354–363.
 23. Friedman F. J. IAEE White Paper: Future Trends Impacting the Exhibitions and Events Industry, 2015 Edition, Dallas, USA. — 21 p. — URL: <https://www.iaee.com/docs/document.pdf>.
 24. Kaplan S. The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing. John Wiley & Sons, 2012. — 240 p.
 25. Ovans A. What is a business model? // Harvard business review. — 2015. — Jan. — P. 1–10.
 26. Rochet J. C., Tirole J. M. P. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of European Economic Association. — 2003. — No. 1(4). — P. 990–1029.
 27. Rochet J. C., Tirole J. M. P. Two-sided markets: A progress report // RAND Journal of Economics. — 2006. — № 37(3). — P. 645–667. — DOI: [j.1756-2171.2006.tb00036.x](https://doi.org/10.1756/2171.2006.tb00036.x).
 28. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. — 2010. — No 43. — P. 172–194. — DOI: [10.1016/j.lrp.2009.07.003](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003).
 29. Global Economic Impact of Exhibitions. UFI Research. June 2020. — 41 p. — URL: https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2020/06/Global_Economic_Impact_of_Exhibitions_Jun2020.pdf (дата обращения: 10.07.2020).
 30. Wang X. The Design and Implementation of Virtual Exhibition Based on Virtual reality technology / 12th IEEE International Conference on Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design, Chongqing, China, Dec. 01-03. — 2011. — Vol. 1, 2. — P. 642–645.

References

1. Afonasyova M. A. *Perspektivy povysheniya konkurentosposobnosti rossijskikh predpriyatij na osnove innovacionnyh biznes-modelej*. *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij* — International Journal of Applied and Fundamental Research, 2011, no. 10, pp. 134–135.
2. Bereznoj A. V. *Innovacionnye biznes-modeli v konkurentnoj strategii krupnyh korporacij* [Business Model innovation in Competitive Strategy of large Corporations]. *Voprosy ekonomiki*, 2014, no. 9, pp. 65–81 (DOI: [10.32609/0042-8736-2014-9-65-81](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-9-65-81)).
3. Gassman O., Frankenberger K., SHik M. *Biznes-modeli* [The Business Model Navigator]. M: Al'pina Publisher, 2018. — 432 p.
4. Kovalenko A. I. *Mnogostoronnyaya platforma kak set' sozdaniya stoimosti* [Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network]. *Upravlenec* — The Manager, 2017, no. 4(68), pp. 39–42.
5. Kozlov A. V., Pavlova E. I. *Fakторы effektivnosti novykh biznes-modelej v kontekste Industrii 4.0 (na primere avtomobil'noj promyshlennosti)* [Economic Impact of New Business Models in the Industry 4.0 Context: Case of Automotive Industry]. *Trudy nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem «Cifrovaya ekonomika i Industriya 4.0: novye vyzovy»*. SPb.: Izd-vo Politekh. un-ta — INDUSTRY-2018. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, 2018, pp. 142–150 (DOI: [10.18720/IEP/2018.1/18](https://doi.org/10.18720/IEP/2018.1/18)).
6. Kraevskij I. S. *Evoluciya opredeleniya termina «biznes-model'»* [The Evolution of the Definition of "Business Model"]. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki* — Russian Journal of Innovation Economics, 2011, no. 8(8), pp. 10–14.
7. Levchenko A. S., Rudychev A. A. *Biznes-model' kak osnova upravleniya effektivnost'yu kompanii / Materialy III mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Ekonomika. Obshchestvo. Chelovek»*, Belgorod, Izd-vo BGU, 2016, pp. 131–136.
8. Mitin A. N., Sokolov K. O. *Razvitie innovacionnoj deyatel'nosti predpriyatij pishchevoj i pererabatyvayushchej promyshlennosti na osnove primeneniya platformennoj biznes-modeli* [Development of the Innovative Activity of the Enterprises of the Food and Processing Industry Based on the Application of the Platform Business Model]. *Agrarnyj vestnik Urala* — Agrarian Bulletin of the Urals, 2019, no. 3(182), pp. 85–90.
9. Nesmeyanova E. I., Starikova E. V. *Napravleniya razvitiya biznes-modeli* [The Directions of Business-Model Development]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* — Journal of Economy and entrepreneurship, 2014, no. 11–4(52), pp. 884–887.
10. Orekhova S. V. *Platformennaya biznes-model' na traditsionnyh promyshlennyh rynkah: granicy vozmozhnogo* [Platform Business Model in Traditional Industrial Markets:

- the Limits of the Possible]. *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Novye tendencii v razvitii korporativnogo upravleniya i biznesa»*. Ekaterinburg, Izd-vo Ural. gos. ekon. un-ta, 2017, pp. 161–168.
11. Osterval'der A., Pin'e I. Postroenie biznes-modelej [Business Model Generation]. M: Al'pina Pablisher, 2019. — 290 p.
 12. Rust A. M., Suyazov V. N. *Biznes-model' innovacionnogo razvitiya predpriyatiya* [Business Model of Innovative Enterprise Development]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta — VESTNIK of Saratov State Technical University*, 2010, vol. 4, no. 1(49), pp. 252–257.
 13. Sikatskiy V. A., Kurepina E. A. *Innovacionnaya biznes-model' kak faktor dostizheniya konkurentnykh preimushchestv firmy. Upravlencheskoe konsul'tirovanie* — Administrative Consulting, 2010, no. 3(39), pp. 133–145.
 14. Simonov K. V. Upravlenie konkurentosposobnost'yu vystavochnykh uslug [Managing Competitiveness of Exhibition Services]. *Marketing v Rossii i za rubezhom — Marketing in Russia and Abroad*. 2009, no. 5(73), pp. 67–72.
 15. Simonov K. V. Integracionnaya koncepciya marketinga vystavochnykh uslug. *Marketing uslug*. 2011, no. 1(25), pp. 44–54.
 16. Smol'yaninov N. E., Matyagina T. V. *Funkcional'naya klassifikaciya biznes-modelej / Sbornik nauchnykh trudov kafedry «Ekonomika predprinimatel'stva» Ufimsk. gos. aviac. tekhn. un-t.* — Ufa: RIK UGATU, 2016, pp. 117–123.
 17. Suhorukov A. V. *Biznes-model' innovacionnogo predpriyatiya* [Business-Model Innovacionnogo Developments of the Enterprise]. *European social science journal*, 2014, no. 3-2(42), pp. 431–439.
 18. Tupikina P. S. *Biznes model' kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya: zarubezhnyj opyt i rossijskaya praktika / Sbornik nauchnykh trudov «Ekonomika, innovacii i predprinimatel'stvo»*. Ufa, Izd-vo: UGATU, 2016, pp. 280–284.
 19. Tyumina D. S. *Koncepciya innovacionnoj biznes-modeli* [The Concept of Business Model Innovation]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* - Journal of Economy and entrepreneurship, 2014, no. 10(51), pp. 913–915.
 20. Hansevyarov R. I. *Teoreticheskie podhody k formirovaniyu biznes-modelei* [Theoretical Approaches to the Formation of the Business Model]. *Ekonomicheskie nauki* - Economic sciences, 2015, no. 7 (128), pp. 40–44.
 21. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation / *MIT Sloan management review*, 2015, pp. 36–44. — URL: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>.
 22. Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers // *Long range planning*, 2010, vol. 43, no. 2/3, pp. 354–363.
 23. Friedman F. J. *IAEE White Paper: Future Trends Impacting the Exhibitions and Events Industry*, 2015 Edition, Dallas, USA. — 21 p. — URL: <https://www.iaee.com/docs/document.pdf>.
 24. Kaplan S. *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing*. John Wiley & Sons, 2012. — 240 p.
 25. Ovans A. What is a business model? / *Harvard business review*, 2015, Jan., pp. 1–10.
 26. Rochet J. C., Tirole J. M. P. Platform Competition in Two-Sided Markets // *Journal of European Economic Association*, 2003, no. 1(4), pp. 990–1029.
 27. Rochet J. C., Tirole J. M. P. Two-sided markets: A progress report // *RAND Journal of Economics*, 2006, no. 37(3), pp. 645–667. (DOI: j.1756-2171.2006.tb00036.x).
 28. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*, 2010, no. 43, pp. 172–194. (DOI:10.1016/j.lrp.2009.07.003).
 29. Global Economic Impact of Exhibitions. *UFI Research*, June 2020, 41 p. — URL: https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2020/06/Global_Economic_Impact_of_Exhibitions_Jun2020.pdf (data obrashcheniya : 10.07.2020).
 30. Wang X. The Design and Implementation of Virtual Exhibition Based on Virtual reality technology / *12th IEEE International Conference on Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design*, Chongqing, China, Dec. 01-03, 2011, vol. 1, 2, pp. 642–645.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-106-123

Simonov K.V., PhD in Economics, MBA, Associate Professor, Department of Marketing Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University, <https://orcid.org/0000-0002-8171-3787>, kirill.simonov.msu@yandex.ru

Innovative business model of exhibition company: modeling methodology testing

Subject. An innovative transformation of the business model of a company that organizes trade shows is investigated.

Purpose. To develop a project concept for an innovative transformation of the business model that strengthens the competitiveness of the exhibition company.

Methodology. The methodology for developing the transformation project and methods for supporting the design of analyses are based on the recommendations of researches from St. Gallen University (Switzerland), as well as on the author's managerial experience in exhibition business. The methodical recommendations and descriptions of 55 successful business model templates are presented in an orderly manner by O. Gassmann, K. Frankenberger, and M. Csik in the book "The Business Model Navigator".

Findings. Three-stage cycle of business model development provided by O. Gassmann's methodology is made taking into account the economic and technological features of the exhibition business. It led to the concept of an innovative business model with two root innovations: a two-format exhibition consisting of a permanent virtual part and periodic face-to-face sessions, and a value proposition supplemented by business contacts between exhibitors and target visitors. This business model provides a stronger competitive position for organizers of both traditional and virtual exhibitions than the mono-format one. It has the ability to be adapted to external conditions by adjusting economic and technological parameters. It also has the potential to further expand of consumer segment through regional exhibition business and further transform of value proposition by replacing business contacts with transactions between exhibitors and target visitors.

Conclusions. Obtained results are of scientific, methodological and practical significance. According to them one can judge what is provided by O. Gassmann's methodology and how to use the tools of the methodology when designing an innovative transformation of the business model of an exhibition company. The developed concept of innovative transformation, which contributes to the intensification of business contacts between exhibitors and target visitors and strengthens the company's competitive position, adds to the theory of two-sided exhibition markets.

Keywords: trade show, business model, exhibition company, innovations, business contacts

About authors: Simonov K.V., *PhD in Economics, MBA, Associate Professor*

For citation: Simonov K.V. Innovative business model of exhibition company: modeling methodology testing. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No.3(79), pp. 106–123 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-124-129

Харламова А. Г., аспирант кафедры теории и практики конкуренции Университета «Синергия», Россия, г. Москва, Harlamova777@mail.ru

Особенности конкуренции на рынке дошкольного образования г. Москвы

В статье рассматривается сущность рынка образовательных услуг и его составляющие, сущность конкуренции внутри рынка образовательных услуг, а также субъекты, участвующие в конкуренции. Приводятся примеры конкуренции не только внутри страны, но и на международном уровне. Раскрываются теоретические и практические аспекты современного состояния конкуренции на рынке образовательных услуг. Определяются основные направления конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг и ее классификация.

Ключевые слова: рынок образования, образовательные услуги, рынок дополнительного образования детей, конкуренция учреждений дополнительного образования, образовательные программы

Введение

Современные условия функционирования учебных заведений характеризуются повышенной нестабильностью, нарастанием неопределенности внешней среды, сокращением бюджетного финансирования, усилением конкуренции на рынке образовательных услуг [1, 3, 7].

В настоящее время учебным заведениям очень важно оценивать неизвестные возможности конкурентов, предугадывать их действия и анализировать степень конкурентной угрозы. В связи с этим важным становится изучение и анализ конкурентной среды, т. е. условий, в которых производители образовательных услуг ведут борьбу за потребителя, партнеров и преобладающее положение на рынке [2, 4, 8].

Конкуренция в образовании — отношения состязательности между субъектами образования, в том числе между образовательными организациями как основными поставщиками образовательных услуг и продукции; важнейшая движущая сила обеспечения качества деятельности и продукции. В сложившейся ситуации образование превратилось в часть большой рыночной системы в связи с тем, что широко используется

предоставление платного образования. Соответственно, процесс образования становится процессом купли-продажи [5, 6]. Анализ множества литературы показывает, что общая точка зрения по поводу того, что можно назвать образовательной услугой, отсутствует.

В современном мире можно не сомневаться в необходимости развития конкуренции в сфере образовательных услуг. По мере того как конкуренция становится все интенсивнее, качество образовательных услуг становится все выше, а это главный путь к повышению экономического потенциала страны. В данной конкуренции участвуют как государственные учреждения, так и негосударственные.

Рынок образовательных услуг сложился довольно быстро. Значительно возросло предложение образовательных услуг, открывается все больше и больше образовательных учреждений различных направлений, так как сейчас студентам интересно и актуально не только качество получаемого образования, но и его востребованность.

Перед образовательными учреждениями встает множество проблем, связанных с

адаптацией к конкурентной борьбе. В высших образовательных учреждениях проводятся разработки практических рекомендаций, связанных с деятельностью в условиях конкуренции, касающиеся маркетинговых исследований в учреждении, ценообразования, целевой подготовки специалистов и многого другого.

Рынки образования

Наверное, самым главным примером конкуренции на рынке образовательных услуг можно считать Соединенные Штаты Америки. В США система образования выстроена очень хорошо, но она создавалась годами, и специалисты сумели найти оптимальный вариант развития этого сектора рынка так, что он теперь является примером для многих стран и все хотят прийти к такому же результату. В США огромное количество университетов и достаточно высокая мобильность населения, все эти факторы создают условия для обеспечения высокой доли конкуренции на рынке образовательных услуг, но, главное, это не является основными или главными условиями создания конкуренции, они только добавляют процент конкуренции в США. В Америке работают по принципу «не количество, а качество». Это значит, что главное не то, сколько людей идут в данные образовательные организации чтобы получить образование, а его качество. Благодаря этим факторам США они занимают лидирующее положение среди других стран.

Если рассматривать рынок образовательных услуг в России, а конкретно конкуренцию, то можно заметить, что в нашей стране созданы планы развития рынка образовательных услуг и различные программы по развитию и дальнейшему совершенствованию данного рынка. Также это касается и конкуренции на рынке образовательных услуг.

В каждом университете нашей страны стараются действовать в русле честной кон-

куренции на рынке образовательных услуг. Высшие учебные заведения стремятся привлечь как можно большее количество поступающих, создавая для них все условия, предоставляя различные льготы при поступлении (например, для детей-сирот; для детей, участвующих в масштабных олимпиадах, и т. д.), обеспечивают дальнейшее трудоустройство в выбранном направлении и даже выплачивают стипендии. К примеру, курсанты высших военных училищ получают стипендию, имеют право на бесплатный проезд, им начисляется стаж, выдается форменное обмундирование.

Все школы, университеты становятся более инновационными, оборудуются компьютерами и другой техникой, строят помещения для реализации программ дополнительного образования, разрабатывают методическое обеспечение, качественные образовательные программы.

Наиболее важными критериями при выборе образовательного учреждения для своего ребенка родители считают стоимость обучения и наличие качественных образовательных программ. Можно предположить, что именно эти характеристики в большей степени удовлетворяют ожидания потребителей. Характер конкуренции на рынке образовательных услуг носит как ценовой, так и неценовой характер. С одной стороны, родители рассматривают как основное стоимость занятий, а с другой — комфорт и качество обучения.

Ещё в начале 1990-х гг. в России начал формироваться рынок образовательных услуг. Государственным учебным заведениям было предоставлено право на самостоятельное осуществление финансовой деятельности с передачей государственной собственности в управление для реализации определенных задач. В условиях нехватки бюджетных средств, характерного для начального периода реализации рыночных отношений в образовании, это позволило государственным учебным заведениям обеспечить источники дохода за

счет предоставления платных образовательных услуг.

На данный момент образовательные услуги представляют собой некий товар, который, как и все продукты, реализуется на рынке. Помимо тех, кто оказывает данные услуги и тех, кто ими пользуется, в состав участников рыночных отношений в этой сфере входят большое количество посредников, включая службы занятости, биржи труда, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений, образовательные фонды, ассоциации образовательных учреждений и предприятий, специализированные образовательные центры и др. Все эти субъекты содействуют продвижению образовательных услуг на рынке и могут выполнять такие функции, как информирование, консультирование, участие в организации сбыта образовательных услуг и ресурсной поддержки образования.

Образовательные услуги имеют ряд специфических особенностей, отличающих их от других видов услуг:

- сезонность;
- высокая стоимость (образовательные услуги обладают высокой потребительной стоимостью, так как наращивают потенциал личности, специалиста);
- относительная длительность оказания (так, например, в нашей стране получение первого высшего профессионального образования по различным специальностям может занимать от 4 до 6 лет);
- отсроченность выявления результативности;
- зависимость результатов от условий будущей работы и жизни обучившегося;
- необходимость дальнейшего сопровождения услуг;
- зависимость приемлемости услуг от места их оказания и места проживания потенциальных обучающихся;
- невозможность перепродажи;
- необходимость лицензирования;
- конкурсный характер (этот признак в основном проявляется в большинстве го-

сударственных высших учебных заведений);

- относительно молодой возраст потребителей образовательных услуг и др.

Огромное количество опросов населения подтверждают большое стремление к получению не просто среднего образования, но и высшего образования. Большинство родителей и детей ориентированы на высшее образование. Его получение стало общепринятой нормой, практически не зависящей от социальной среды учащихся. Существует не только высокий престиж во всех социальных группах, но и достаточно высокая мотивация на его получение у жителей отдаленных регионов страны, а также в семьях, над которыми имеется контроль со стороны социальных органов. В получении высшего образования заинтересованы и дети из детских домов, дети, живущие в многодетных семьях, и семьях, где доход не превышает минимальной заработной платы.

Дополнительное образование

Каждый ребенок имеет потребность заниматься определенным направлением в своем образовании. В получении начального школьного образования дети, как правило, имеют уже какие-то представления о своей будущей профессии, выделяют из всех занятий более интересное и привлекательное для себя. В связи с этим существует и расширяется большое количество школ с узким направлением. К примеру, если ребенку интересен иностранный язык или математика, то его родители могут обратиться в школу с углубленным изучением иностранных языков или любую другую в зависимости от предпочтений, и ребенок будет получать те знания, которые ему более интересны. Также существует множество репетиторов, дополнительных занятий, специальных курсов по подготовке к выпускным экзаменам. Даже если полученных знаний в школе ребенку не хватает для сдачи экзаменов или

поступления в какое-либо образовательное учреждение, то он может их получить на дополнительных занятиях или позанимавшись с репетиторами [7].

Существуют школы с военным уклоном, например кадетские школы или корпуса. В данных учреждениях особые льготы имеют дети-сироты, дети, оставшиеся без попечения родителей; дети военнослужащих; дети военнослужащих, погибших при несении службы; дети Героев СССР и кавалеров ордена Славы. Также льготы при поступлении можно получить за особые спортивные, творческие достижения, а также за отличную учебу в школе, победы в различных олимпиадах. В данных учебных заведениях особое внимание уделяется дисциплине, там учат самостоятельности, умению правильно оценивать ситуацию и действовать при чрезвычайных обстоятельствах, правильно оказывать медицинскую помощь и т. д.

Многие образовательные учреждения вводят систему получения дополнительного образования. Предоставление широкого круга услуг такого характера не только повышает конкурентоспособность, но и является источником дохода для учебного заведения.

Получение образования в современном мире стало намного доступнее. Существует множество онлайн-школ, курсов, т. е. дети, которые не могут позволить себе по тем или иным причинам поехать в другой город, чтобы получить нужное образование, могут делать это дистанционно. Есть множество интернет-ресурсов, количество которых в современном мире с каждым днем только увеличивается. К данным ресурсам можно отнести в первую очередь электронные библиотеки, где можно посмотреть любую нужную книгу, при этом абсолютно не используя такое материальное благо, как деньги.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что рынок образовательных услуг расширяется и изменяется каждый день. Создаются все условия для качественного

получения образования. Открываются школы различного характера и направления, огромное количество различных секций, учебных заведений определенных направлений, различные кружки, — можно перечислять до бесконечности. Как и на любом рынке услуг, присутствует огромная конкуренция, и за счет этого растет качество образования.

По данным исследования НИУ ВШЭ «Мониторинг экономики образования» (2018), приблизительно 68% всех воспитанников детских садов получают дополнительное образование. Исследование НИУ ВШЭ показало, что спрос на услуги дополнительного образования в сторонних организациях, т. е. вне детского сада, выше среди родителей, чьи дети посещают именно государственные учреждения, тогда как воспитанники частных детских садов в большинстве случаев получают дополнительные образовательные услуги в своем же учреждении.

Добавим, что в настоящее время детей, не посещающих никакие дошкольные учреждения, насчитывается порядка 3,4 млн. И это потенциальные потребители услуг дополнительного дошкольного образования.

Все образовательные учреждения работают на имидж своей организации, так как это помогает закрепиться на рынке образовательных услуг. Чтобы выстроить положительный имидж, в первую очередь нужно набрать качественный преподавательский состав, построить свою систему подачи знаний, включить в нее дополнительное образование, потому что сегодня это актуально не только для нынешних студентов, но и для школьников — будущих абитуриентов.

Заключение

На основании изложенного можно выделить следующие типы конкурентов (по типу потребителей и предоставляемым образовательным услугам):

- прямые — предлагают аналогичные образовательные услуги тем же группам

потребителей (например, государственные и негосударственные вузы предлагают одинаковые образовательные программы абитуриентам);

- товарные — предлагают одинаковые образовательные услуги разным потребителям (например, по одной и той же специальности осуществляется подготовка студентов очного и заочного отделений);

- косвенные — предлагают разные образовательные услуги одним и тем же потребителям (например, помимо основной образовательной программы, студенты могут получить еще дополнительное образование);

- неявные — предлагают разные образовательные услуги разным потребителям (например, многие вузы осуществляют подготовку по различным образовательным программам, рассчитанным как на выпускников школ, так и на взрослую аудиторию).

Различают ценовые и неценовые методы конкуренции, при этом первые основаны на завоевании доли рынка за счет изменения цены на образовательные услуги, а вторые обусловлены отличительными особенностями предлагаемых услуг. К ним относится качество образования, форма обучения, технология обучения, присваиваемая квалификация, гарантия трудоустройства, а также предоставление дополнительных и сопутствующих услуг. (Например, помимо профессиональной подготовки, окончить курсы вождения автомобиля или параллельно получить второе высшее образование.) Из всего вышеперечисленного качество образования является основным компонентом неценовой конкуренции. Повышая качество своих услуг, вузы получают значительные преимущества перед конкурентами, что может служить основанием для назначения более высокой цены. Если же вуз удерживает цену своих услуг на уровне конкурентов, то более высокое качество позволяет ему занять лидирующее положение на рынке, увеличить число потребителей своих услуг и размер занимаемой рыночной доли.

Список литературы

1. Васильев А. И. Конкурентная среда современного профессионального образования: историко-хронологический контекст // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 2(68)–3(69). С. 108–114.
2. Васильев А. И. Формализованность внутривузовской системы управления конкурентоспособностью // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 6 (72). С. 117–124.
3. Коваленко А. И. Конкуренция между вузами: институциональная дискриминация (окончание) // Современная конкуренция. 2010. № 2 (20). С. 90–106.
4. Коваленко А. И. О ключевых задачах проектирования системы обучения предпринимательству: идеи и сюжеты III конференции РАОП // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 6 (54). С. 63–80.
5. Коваленко А. И. Современное состояние системы обучения предпринимательству в России (по итогам ежегодной конференции РАОП) // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 2(68)–3(69). С. 73–82.
6. Рубин Ю. Б. Высшее предпринимательское образование в России: диагностика проблемы // Высшее образование в России. 2015. № 11.
7. Рубин Ю. Б. Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 5. С. 17–30.
8. Рубин Ю. Б. Теория конкуренции и задачи повышения конкурентоспособности российского образования // Высшее образование в России. 2007. № 1. С. 26–43.

References

1. Vasilev A. Competitive environment of modern professional education: historical and chronological context. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 2 (68)–3 (69), pp. 108–114 (in Russian, abstr. in English).
2. Vasilev A. Formalization of the internal university competitiveness management system. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 6 (72), pp. 117–124 (in Russian, abstr. in English).
3. Kovalenko A. I. Competition Among HEI s: Institutional Discrimination. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 2(20), pp. 90–106 (in Russian, abstr. in English).
4. Kovalenko A. The key design challenges for Russian entrepreneurship education system. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 63–81 (in Russian, abstr. in English).
5. Kovalenko A. The current state of Russian entrepreneurship education. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 2 (68)–3 (69), pp. 73–82 (in Russian, abstr. in English).
6. Rubin Yu. B. Entrepreneurship Education in Russia: Diagnosis of the Problem. *Higher Education in Russia*. 2015, pp. 5–17.
7. Rubin Yu. B. Competition in the Russian Education: Theory and Contradictory Reality. *University management: practice and analysis*, 2017, no. 5, p. 17–30 (in Russian, abstr. in English).
8. Rubin Yu. B. Theory of competition and the tasks of increasing the competitiveness of Russian education. *Higher Education in Russia*. 2007, no. 1, pp. 26–43.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-124-129

Kharlamova A. G., Postgraduate student, Department of Theory and Practice of Competition, Russia, Moscow, Synergy University, Harlamova777@mail.ru

Features of competition in the preschool education market in Moscow

Abstract: The article examines the essence of competition within the educational services market, as well as the subjects involved in competition. Examples of competition not only within the country, but also at the international level are given; the essence of the educational services market, its components are considered.

The theoretical and practical aspects of the current state of competition in the educational services market are revealed.

The main directions of competition in the educational services market and its classification are determined.

Key words: education market, educational services, market of additional education for children, competition of institutions of additional education, educational programs

About authors: Kharlamova A. G., *Postgraduate student*

For citation: Kharlamova A. G. Features of competition in the preschool education market in Moscow. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 3(79), pp. 124–129 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-130-143

Рубин Ю.Б., чл.-корр. РАО, докт. экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, президент Московского финансово-промышленного университета «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству, yubin@synergy.ru ORCID: 0000-0002-1983-3526

Можжухин Д.П., старший преподаватель Московского финансово-промышленного университета «Синергия», исполнительный директор Национальной ассоциации обучения предпринимательству, dmozzhukhin@ruaee.ru, ORCID: 0000-0001-8742-0769

Алексеева Е.В., директор Студии предпринимательства, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», eturchaninova@synergy.ru ORCID: 0000-0002-4505-3638

Леднев М.В., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия», mlednev@bk.ru ORCID: 0000-0002-9422-6099

Погорелова А.Ю., преподаватель Московского финансово-промышленного университета «Синергия», apogorelova@synergy.ru ORCID: 0000-0001-8364-8395

Потапова О.Н., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия», opotapova@synergy.ru ORCID: 0000-0003-2376-8461

Пузыня Т.А., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия», tatiana-puzynya@yandex.ru ORCID: 0000-0003-0668-0804

Специфические черты стартаперских компетенций как планируемых результатов обучения предпринимательству в бакалавриате

В статье рассмотрены вопросы формирования и укоренения системы компетенций в сфере профессионального предпринимательства в процессе реализации конкурентоспособных программ по предпринимательству. Особое место уделено практической ориентации программ обучения предпринимательству в бакалавриате, учету студенческих стартапов в качестве выпускных квалификационных работ. Стартаперские компетенции трактуются как совокупность специальных знаний и навыков, необходимых предпринимателям для успешного вхождения в собственный бизнес. В статье описана специфика данных компетенций, сделан акцент на том, что стартаперские компетенции являются неотъемлемой составной частью результатов обучения предпринимательству в бакалавриате.

Ключевые слова: компетентностно-ориентированный подход к обучению предпринимательству, основные специальные знания и навыки, необходимые предпринимателям для успешного вхождения в собственный бизнес, специфика стартаперских компетенций, бизнес-процессы на этапе проведения стартапа

Введение

Анализ развития процесса обучения предпринимательству в Российской Федерации на уровне бакалавриата

позволяет выявить ряд ограничений, препятствующих развитию предпринимательского образования на системном уровне. К подобным ограничениям стоит отнести отсутствие

устойчивых представлений о перечне профессиональных функций, являющихся исключительной компетенцией предпринимателей в программах обучения российских вузов.

Многие авторы выделяют среди основных результатов обучения предпринимательству только обучение созданию стартапов. В действительности среди профессиональных функций, которые выполняют предприниматели, следует выделять не только функцию создания, но и ведения, развития и прекращения собственного бизнеса. Каждая функция имеет свои особенности, которые отражаются в содержании компетенций.

Чтобы заполнить пробел в понимании предпринимательства не только как процесса создания стартапа, но и ведения, развития и прекращения собственного бизнеса в соответствии с функциональным пониманием предпринимательства, в данной статье детально анализируются компетенции в области проведения стартапов новых бизнес-проектов. В ней также описана специфика формирования данных компетенций в процессе обучения и показано место стартаперских компетенций в системе профессиональных компетенций предпринимателей.

Методология

При проведении исследования в данной статье использовались методы, позволяющие найти решение поставленной проблемы. К ним относятся общелогические методы, а именно метод дедукции, который позволил подробно описать компетенции, необходимые предпринимателям для успешной реализации своей деятельности; метод индукции, который способствовал описанию реальной специфики деятельности предпринимателя в период проведения стартапа; метод синтеза, позволивший объединить определенные части компетенций предпринимателей в единое целое; метод анализа, нацеленный на изучение предмета исследования через разделение научного контен-

та на составные части (Колмогоров, 2017, pp. 43–92).

Также в статье использовался метод изучения конкретного случая, который позволил идентифицировать причинно-следственные связи процессов в контексте обучения созданию стартапов и обучению всем функциям предпринимательской деятельности благодаря глубокому пониманию изучаемого объекта и контекста (George, Bennett, 2005), метод систематического обзора, опирающийся на принципы в рамках социальных наук (Davis et al., 2014; Palmatier et al., 2018; Tranfield et al., 2003).

Также компетентностный и практический подходы применялись в качестве методологических инструментов к изучению стартаперских компетенций в предпринимательстве. Синергетический эффект их конвергенции приводит к установлению специфики стартаперских компетенций (Neck и др., 2014; Candy, 2006; Tatur, 2004; Zeer, 2004).

Обзор литературы

Компетентностно-ориентированный подход, уже много лет безоговорочно признаваемый в России базовой платформой обучения на всех уровнях получения формального образования, мало востребован российскими образовательными организациями в процессе обучения предпринимательству, что объясняется различными обстоятельствами, отчасти описанными в наших предыдущих публикациях (Рубин, 2015, 2016b, 2017, 2018a).

Необходимость профессионального упорядочения в сфере предпринимательства давно назрела. Она вытекает из ключевой парадигмы соответствия программ обучения требованиям профессиональных стандартов РФ по видам деятельности (Белоцерковский, р. 26–31; Сенашенко, р. 31–36; Пилипенко, Жидков, Караваева, Серова, р. 5–15). Позитивное применение гипотезы соответствия позволяет преодолевать многочисленные противоречия и конфликты интересов

в образовании (Корчагин, Сафин, р. 47–54; Алавердов, Громова, р. 5–16).

Существует точка зрения, согласно которой успешный предприниматель должен обладать знаниями и навыками в области предпринимательства, отражающими все стадии выполнения бизнес-проектов, вплоть до их завершения (Morris, 2014, р. 134–151; Morris, 2016; Рубин, 2016а, 2017, 2018а, 2018б).

Развитие программ обучения предпринимательству положительно коррелирует с общей предпринимательской активностью и экономическим эффектом от создаваемых фирм (Cruz et al., 2009; Fayolle, Gailly, Lassas-Clerc, 2006; Henry, Hill, Leitch, 2005а; 2005b; Martin, McNally, Kay, 2013; Oosterbeek, van Praag M., Ijsselstein, 2010; Weaver, Dickson, Solomon, 2006).

Знания и навыки, которые необходимо формировать у обучающихся в процессе обучения предпринимательству, были предметом многочисленных исследований (e.g., Morris et al., 2013; Morris, M. H., Kaplan J. B., 2014; Baron & Markman, 2003; Man et al., 2008; Rauch et al., 2007; Robles, Zárraga-Rodríguez, 2015; Solomon & Matthews, 2014: 107; White, et al., 2016: 133; Santos, Costa, Neumeyer, Caetano, 2016: 84-96; Mitchelmore & Rowley, 2010) как результаты выдающихся перспектив обучения предпринимательству — захватывающий переход к переломному моменту (Kuratko, Morris 2018; Neck, Corbett, 2018, Dneprovskaya et. al., 2014). По словам Морриса и Лигуори, «появление предпринимательства произошло так быстро, что оно опередило наше понимание того, чему должны учить преподаватели предпринимательства, как его следует преподавать и как следует оценивать результаты» (Morris, Liguori, 2016, р. XVI). Большая часть исследований в области преподавания и обучения предпринимательству «подчеркнули студенческую перспективу и содержание того, что они изучают» (Neck, Corbett, 2018).

Одним из основных видов современной деятельности является постоянное обучение на разных уровнях образования (степени бакалавра и магистра, обучение в аспирантуре, профессиональное обучение, тренинги и т. д.). Предыдущие исследования показывают, что успешные предприниматели принимают участие в различных образовательных программах, чтобы развивать компетенции, которые им необходимы (Engel, Schindehutte, Neck, Smilor, Rossi, 2016: 7–23; Liguori, Cowden, Hertz, 2016: 389–391). Из этого следует, что компетенции в сфере предпринимательства являются важными и желанными для любого предпринимателя. Тем не менее этой категории компетенций в области предпринимательства до сих пор не уделяется должного внимания в научных исследованиях. Помимо прочего, недостаточно систематизирован процесс обучения проведению стартапов.

Место стартаперских компетенций (competencies in startup activity) в системе предпринимательских компетенций, формируемых в бакалавриате

Для успешного занятия любой профессиональной деятельностью человеку необходимо быть компетентным (Urintsov et. al., 2014). Это означает, что он:

- знает и понимает предмет деятельности, разбирается в этом предмете;
- умеет, владеет навыками совершать действия в отношении этого предмета.

Человеку следует обладать профессиональными знаниями (и пониманиями), а также уметь профессионально работать (профессиональные навыки — это профессиональные умения, доведенные до автоматизма по мере их регулярного или систематического применения). Поэтому в составе профессиональной компетентности людей выделяются профессиональные знания и понимания, а также профессиональные умения и навыки.

Профессиональная компетентность предпринимателей должна включать совокупность профессиональных знаний и умений, необходимых им для успешного выполнения профессиональных предпринимательских функций (Рубин, 2018b). Степень профессиональной компетентности предпринимателей определяет уровень их профессиональной квалификации.

Часто профессиональную компетентность предпринимательства воспринимают лишь в узком смысле, говоря о том, что предпринимательство — это лишь создание бизнеса (стартап) (Man et al., 2008; Rauch et al., 2007).

В этой связи существует мнение, что предпринимательская квалификация включает только компетенции вхождения в свой бизнес, т. е. знания и навыки в области:

- генерации бизнес-идей, обоснования необходимости личного участия в проведении стартапов, формулирования целей, задач, объектов стартапов, определение источников ресурсов, контрагентов и конкурентов стартапов;
- выбора организационно-правовой формы предпринимательства, партнеров в общем бизнесе, организационной структуры бизнеса, учреждения новой бизнес-единицы или вхождения в состав участников действующей;
- обустройства рабочих мест, в том числе собственного рабочего места для обеспечения своей занятости, и формирования коллектива работников с закреплением за собой командных высот в бизнесе;
- решения производственных, коммерческих, финансовых, аналитических, управленческих задач, обязательных при создании нового бизнеса;
- разработки дорожных карт, бизнес-моделей и бизнес-планов стартапов;
- налаживания бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, необходимых для начала производства и продажи новых ценностей и приведения бизнеса в состояние конкурентной устойчивости;

- раскрутки бизнеса — его брендинга и закрепления позитивного имиджа.

Некоторые авторы исчерпывают проблематику обучения предпринимательству лишь стартаперскими компетенциями. С этим невозможно согласиться, так как функцию ведения бизнеса предприниматели выполняют в период создания стартапа и в период развития, прекращения бизнеса.

Предпринимательство — деятельность, направленная на обеспечение производства и продажи новых товаров, выполнение работ, оказание услуг посредством самостоятельного, инициативного, с принятием на себя ответственности за любые риски и социально-экономических обязательств перед гражданами, обществом и государством, создания, ведения, развития в конкурентной среде собственного бизнеса, формирования и совершенствования в нем рабочих мест, содействия профессиональной занятости нанимаемых работников и своей собственной (Rubin, 2015, pp. 58–62). Между тем под стартапом понимается стадия жизненного цикла любого бизнеса, на которой его владельцы переходят от достижения договоренностей к управлению собственным бизнесом (Morris, Liguori, 2016, p. XVI, Рубин, 2017).

Для того чтобы рассчитывать на долгосрочный успех, предпринимателям недостаточно обладать лишь стартаперскими компетенциями, перечисленными выше. Решающее значение имеет надлежащая степень их профессиональной компетентности в ведении, развитии и правильном прекращении своего бизнеса. Поэтому совокупность основных специальных знаний и умений для работы в профессии предпринимателя включает (Рубин, 2018) (рис. 1):

Так, для успешного ведения собственного бизнеса предпринимателям необходимо обладать знаниями и иметь навыки:

- обеспечения портфеля заказов, пополнения материальных ресурсов, реагирования на запросы окружения и их изменение, проведения маркетинговых исследований,

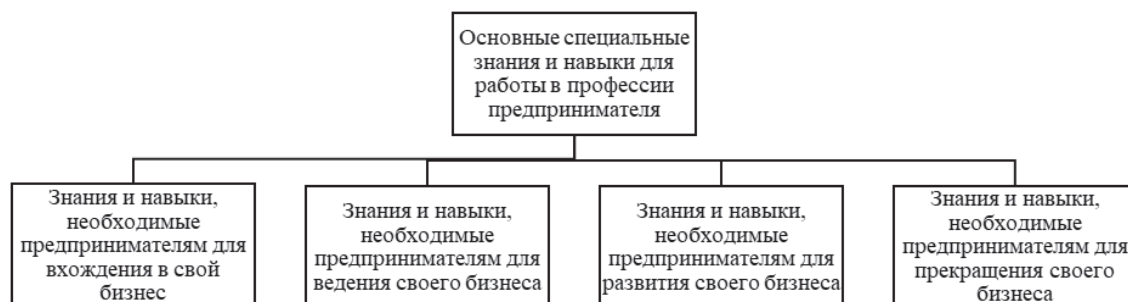


Рис. 1. Основные специальные знания и навыки для работы в профессии предпринимателя

Fig. 1. Basic special knowledge and skills for working as an entrepreneur

поддержания рабочих мест, бесперебойного производства и реализации новых ценностей;

- проектной деятельности — создания и исполнения бизнес-проектов;
- поддержания организационной структуры бизнеса, коллектива сотрудников, а также удержания командных высот в управлении своим бизнесом;
- обеспечения необходимых бизнес-коммуникаций для консолидации окружения вокруг ценностей своего бизнеса и поддержания благоприятного имиджа бизнеса, бизнес-единиц и личного бренда;
- обеспечения конкурентной устойчивости, законности и безопасности бизнеса, осмысленного принятия, смягчения и преодоления рисков, обусловленных конкуренцией;
- применения персонального трудового ресурса, поддержания его в эффективном состоянии и использования личностных предпосылок к занятию предпринимательством в интересах дела;
- обеспечения выполнения обязательств перед контрагентами, партнерами, государством, работниками по поддержанию их занятости и получения ими доходов;
- обеспечения совокупности финансовых бизнес-процессов, включая привлечение в бизнес-единицы финансовых, кредитных и инвестиционных ресурсов, их распределение между подразделениями бизнес-единиц, применение для поддержания

других бизнес-процессов, аккумулирования и распределения доходов от ведения бизнеса;

- обеспечения управления бизнесом, включая его планирование, бизнес-моделирование, стимулирование, организацию, контроль, в том числе оценку его стоимости.

Для успешного развития собственного бизнеса предпринимателям необходимо обладать знаниями и иметь навыки:

- инновационной деятельности — выявления потребности в инновациях и оценки степени их полезности, разработки и внедрения инновационных решений, анализа и оценки принимаемых на себя инновационных рисков;
- диверсификации и масштабирования своего бизнеса с возможной сменой его бизнес-модели;
- технологической реконструкции бизнеса, воспроизводства и развития коллектива сотрудников бизнес-единиц;
- реинжиниринга управления бизнесом и бизнес-процессов;
- повышения личной профессиональной квалификации в занятии предпринимательством;
- реорганизации бизнес-единиц в соответствии с действующим законодательством;
- ребрендинга бизнеса и бизнес-единиц.

Для успешного прекращения собственного бизнеса предпринимателям необходимо обладать знаниями и иметь навыки:

- полной и частичной продажи бизнеса, сокращения доли участия в нем, а также безвозмездной передачи бизнеса или доли в нем новым участникам;

- ликвидации бизнес-единиц в соответствии с действующим законодательством;

- участия в процедурах банкротства бизнес-единиц.

Чтобы успешно вести свое дело, предпринимателю следует знать, как устроен современный добросовестный бизнес, экономические, правовые, этические основы предпринимательства на территории России и за рубежом. Он должен понимать закономерности развития бизнеса и логику профессиональных действий и профессиональных отношений, которые возникают в процессе ведения дел. Квалифицированный предприниматель не может и не должен попадать в положение, когда он знает, «как делать бизнес», но не может добиться результатов, потому что не понимает или понимает не до конца, «как этот бизнес делают другие».

Однако профессионально компетентными будут признаны предприниматели, которые не только знают, понимают, но и умеют успешно вести бизнес в конкурентной среде. Их компетентность не должна ограничиваться лишь наличием знаний и пониманий. Ведь если действующий предприниматель знает и понимает что-либо, но не умеет этого делать, он проигрывает конкурентам в профессиональном отношении и выглядит малоквалифицированным специалистом в сравнении с ними.

Наличие умений в арсенале предпринимателей позволяет им умело действовать и добиваться успехов, ведя бизнес в конкретных обстоятельствах, в окружении носителей разнородных интересов и неодинаковой ментальности. Для того чтобы сформировать данные умения, будущим предпринимателям необходимо применить их на практике.

Образовательный контент и планируемые результаты обучения неразрывно свя-

заны с компетентностно-ориентированным подходом в обучении предпринимательству, приверженность которому давно приветствуется в теории и обусловлена практически.

В данной статье на примере компетенций в области вхождения в свой бизнес рассмотрим, каким образом студенты могут формировать их на практике в процессе обучения предпринимательству.

Специфика стартаперских компетенций (Specific features of startup competencies)

В период стартапа предприниматели выполняют две функции введения и создания собственного бизнеса. При этом мы выделяем специфические стартаперские компетенции.

Компетенции предпринимателей в области вхождения в свой бизнес, будучи составной частью результатов обучения предпринимательству, призваны обеспечивать выпускникам успешное создание и развитие собственного стартапа.

В структуре этих компетенций целесообразно выделение знаний и навыков в области налаживания бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, необходимых для начала производства и продажи новых ценностей и приведения бизнеса в состояние конкурентной устойчивости. Для успешного прохождения стадии стартапа студентам необходимо научиться выполнять следующие бизнес-процессы (рис. 2).

В процессе обучения выполнению производственных и коммерческих бизнес-процессов студентам необходимо научиться создавать продукт. От качества продукта зависит успех в продажах.

Как справедливо было показано в статье Морриса, студенты должны научиться прототипированию и созданию минимально жизнеспособного продукта (MVP) (Morris, 2018). Создание образцов нового продукта синхронизируется с действиями



Рис. 2. Перечень бизнес-процессов стадии проведения стартапа

Fig. 2. List of business processes at the startup stage

по привлечению «ранних» клиентов, поэтому студенты должны сформировать навыки в области сегментирования целевой аудитории, ведения переговоров с первыми потенциальными клиентами, создания пользовательских сценариев. Также для успешного налаживания коммерческих бизнес-процессов студенты учатся разрабатывать ценностное предложение. В качестве шаблона ценностного предложения студенты используют шаблон, разработанный А. Остервальдером (Остервальдер, 2013).

Одновременное решение производственных и коммерческих бизнес-процессов влечет за собой необходимость изучения студентами процесса обеспечения всей стартаперской деятельности доходами от продаж новых продуктов, являющихся предметами стартапов — монетизации стартапа. Студентам важно выбрать верную модель монетизации стартапа для достижения конкурентной устойчивости бизнеса (Молчанова, Хрысева, 2013, pp. 9–10).

Выполнение экономических бизнес-процессов стартапов осуществляется студентами-стартаперами во всех сферах их деятельности в период проведения стартапов и включает, в том числе:

- обеспечение логистической целостности стартапов;
- обеспечение необходимых ресурсных условий ведения стартапа;
- обустройство рабочих мест и рабочего пространства ведения стартапа;
- обеспечение наилучших размеров новой бизнес-единицы;
- расчет ключевых экономических показателей новой бизнес-единицы.

Для полноценного экономического обустройства стартапов необходимо также своевременное налаживание стартаперами финансовых бизнес-процессов, овладение которыми студентам позволит разработать финансовую модель стартапа.

Финансовые бизнес-процессы отражаются в показателях работы новых бизнес-единиц, поэтому студентам необходимо научиться рассчитывать следующие показатели:

- показатели прибыли и убытков новой бизнес-единицы;
- показатели движения денежных средств новой бизнес-единицы;
- состояние баланса новой бизнес-единицы.

В развернутом виде данные показатели можно конкретизировать через определенные метрики, которые характеризуют статьи

затрат и уровень доходов новой бизнес-единицы. Некоторые из этих показателей специалисты по формированию финансовых моделей стартапов рекомендуют использовать как ключевые показатели эффективности (KPI) стартапов (Khryseva, Akimova, Savchenko, 2018, pp. 32–33).

В результате формирования финансовых показателей работы новых бизнес-единиц, в том числе ключевых показателей эффективности стартапов, студенты-стартаперы учатся строить финансовую модель стартапа.

Для легализации своей деятельности студенты осваивают организационно-документационные бизнес-процессы. Изучив их, студенты научатся:

- легализации и внутрифирменному упорядочению деятельности новых бизнес-единиц;
- административному обустройству внутрифирменных бизнес-коммуникаций нового бизнеса.

С участия в предрегистрационных процедурах начинается легализация любого нового бизнеса и административное обустройство бизнес-коммуникаций партнеров в общем бизнесе, которое продолжается в период проведения процедур государственной регистрации учреждаемых бизнес-единиц.

Учредительные документы новых бизнес-единиц регистрируются в соответствии с законами страны, в которой они начинают свой бизнес.

По завершении процедуры государственной регистрации новых бизнес-единиц студентам необходимо научиться административному обустройству внутрифирменных бизнес-коммуникаций нового бизнеса, которое включает:

- создание и утверждение внутрифирменных регламентов новой бизнес-единицы;
- описание административных полномочий топ-менеджеров, линейных руководителей, руководителей команд проектов новой бизнес-единицы;
- создание модели управления персоналом новой бизнес-единицы;

- налаживание внутрифирменного и внешнефирменного документооборота новой бизнес-единицы.

Не менее важными бизнес-процессами на стадии стартапа являются кадровые. Студентам-стартаперам надо быстро создать коллектив из разнородных, но необходимых для укоренения нового бизнеса людей, и ключевой задачей их становится сплочение этого коллектива в единую команду.

Выполнение кадровых бизнес-процессов включает (рис. 3).

Другие не менее важные бизнес-процессы — бизнес-процессы по обеспечению безопасности собственного бизнеса. Обеспечение безопасности бизнеса — смягчение рисков конкурентных угроз посредством их профилактики, отражения при наличии, а также создания встречных угроз и приведения их в действие при необходимости. Студентам-стартаперам необходимо укрепиться в понимании того, что, обеспечивая безопасность собственного дела, они вынуждены постоянно искать способы смягчения собственных рисков и обострения рисков соперников. При этом деление конкуренции на добросовестную и недобросовестную не отменяет задачи обеспечения безопасности бизнеса в любом случае. Оно лишь наполняет эти действия специфическим содержанием.

Каждому стартаперу приходится быть готовым к попаданию в опасное положение в конкурентной среде. Поэтому ему приходится самостоятельно производить угрозы и отводить их от своего дела.

Обеспечение безопасности бизнеса применительно к условиям добросовестной конкуренции включает системы конкурентного и маркетингового анализа, сопоставления своего потенциала и своих действий с поведением конкурентов, постоянного мониторинга своей и чужой конкурентоспособности, своих и чужих позиций на рынке и постоянного совершения конкурентных действий.

Ключевой задачей любого стартапера является доведение нового бизнеса до его



Рис. 3. Направления кадровых бизнес-процессов

Fig. 3. Areas of HR business processes

конкурентной устойчивости. Поэтому студенты должны научиться выполнять бизнес-процессы по раскрутке нового бизнеса.

Для этого студенты действуют в трех направлениях (рис. 4).

На стадиях стартапа как никогда велика роль последствий ошибок. Для ограждения от ошибок и смягчения неизбежных рисков студентам-стартаперам необходимо научиться выполнять аналитические бизнес-процессы, которые охватывают:

- мониторинг динамики потребностей рынка, реакций его ключевых сегментов на коммуникаты, содержащие информацию о новых предложениях;
- оценка потенциала фактически возникших «ранних» потребителей и целевой клиентской аудитории;
- «полевое» тестирование бизнес-идей на предмет определения уровня их конкурентоспособности на целевых аудиториях.
- анализ объемов ресурсов, производственных мощностей, необходимых для создания и доработки новых ценностей;
- анализ человеческих ресурсов и тестирование кандидатов на вакантные должности;

- «полевой» мониторинг источников внешних ресурсов и оценка степени доступности ресурсов и надежности каналов их доставки.

В процессе выполнения бизнес-процессов студентам-стартаперам необходимо научиться налаживать бизнес-коммуникации, которые охватывают деловые взаимоотношения стартаперов как владельцев бизнеса с их окружением (Savchenko et. al., 2019) — партнерами в общем бизнесе (другими совладельцами бизнеса) и внешними партнерами, нанятыми работниками в период после их отбора и вплоть до их увольнения; они охватывают также взаимоотношения работников новых бизнес-единиц между собой, с контрагентами — потребителями и поставщиками, в том числе маркетинговые бизнес-коммуникации и бизнес-коммуникации на рынке труда, конкурентами, а также PR- и GR-коммуникации.

С помощью данных бизнес-коммуникаций стартаперы выстраивают отношения, необходимые для обеспечения перечисленных выше бизнес-процессов.

Несмотря на достаточно обширный перечень бизнес-процессов, которые должны

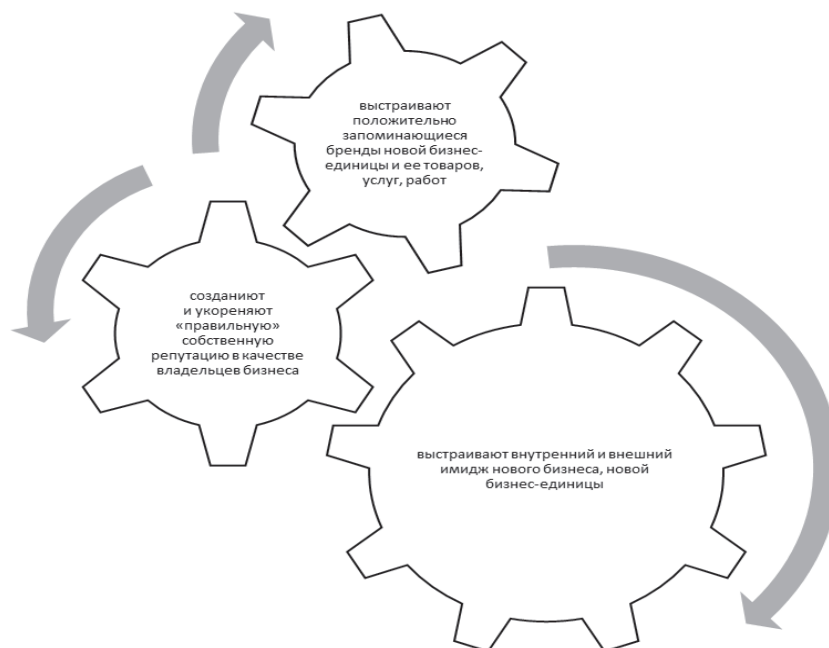


Рис. 4. Направления доведения бизнеса до конкурентной устойчивости

Fig. 4. Directions of bringing business to competitive stability

научиться выполнять студенты в процессе обучения созданию нового бизнеса (стартапов), он значительно дополняется при обучении студентов компетенциям в области ведения, развития и прекращения бизнеса.

Дискуссии

Компетенции являются необходимыми предпосылками предпринимательской деятельности и, следовательно, неотъемлемой частью обучения предпринимательству. В этой статье был определен ряд компетенций, основанных на конкретном видении предпринимательства и реальной ситуации в Университете «Синергия». Вопрос структуризации компетенций в области предпринимательства следует изучить и обсудить более широко, а классификация стартаперских компетенций должна получить дальнейшее развитие.

Не менее важным вопросом стало определение специфики стартаперских компетенций. В процессе создания и развития

собственных стартапов студенты должны научиться эффективно выполнять ряд бизнес-процессов, описанных в данной статье. Знания о бизнес-процессах и умение ими управлять формируются благодаря правильному соотношению академических занятий в кампусе, практических тренингов и симуляционных игр, индивидуальных занятий с наставниками или репетиторами и обязательных личных предпринимательских практик, включенных в учебную программу. Соответственно, университеты должны предоставлять широкий спектр возможностей для предпринимательства и внимательно относиться к той пропорции, в которой предлагаются различные типы курсов. В этой связи наши более открытые вопросы связаны с технологиями обучения. Как должен быть организован учебный процесс? Этот вопрос необходимо изучать в дальнейшем.

Также предстоит обратить внимание на требования к преподавателям и другим сотрудникам (менторам, тьюторам, наставникам), которые принимают участие в

процессе обучения студентов стартаперским компетенциям.

Выводы и заключения

Современные программы предпринимательского образования должны быть основаны на компетентностном подходе к обучению. Они должны отражать достижения в развитии теории предпринимательства, теорий образования и основ обучения предпринимательству. Между тем, поскольку каждое из этих условий является предметом обсуждения, университеты должны попытаться предложить программы, которые, по их мнению, кажутся более конкурентоспособными для студентов (Васильев, 2019). Данные программы должны включать в себя обучение всем функциям предпринимательства.

Программы обучения предпринимательству в бакалавриате не должны быть ограничены только обучением созданию стартапа, так как профессиональная функциональность предпринимателей гораздо шире и включает в себя функции ведения, развития и прекращения собственного бизнеса.

Каждому предпринимателю важно научиться вести и развивать бизнес для того, чтобы обеспечивать его конкурентоспособность и конкурентную устойчивость.

Практика систематизации стартаперских компетенций и описание специфики их составляющих отражает некоторый опыт в понимании эффективных способов создания программ обучения предпринимательству, позволяя при этом противодействовать трудностям в определении содержания специализированных курсов, направленных на обучение предпринимательству и созданию бизнеса. Углубленное изучение стартаперских компетенций позволит развить теорию предпринимательства, обогатив в свою очередь и систему образования.

Описанная в статье специфика стартаперских компетенций еще раз доказывает, что программы по предпринимательству

должны включать в себя не только обучение созданию бизнеса, то есть стартаперским компетенциям, но и ведению, развитию и прекращению бизнеса.

Список литературы

1. Алавердов А.Р., Громова Н.В. Научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал: конфликт интересов или конструктивное взаимодействие? // Высшее образование в России. — 2017. — №3. — С. 5–16.
2. Белоцерковский А.В. К вопросу о согласовании образовательных и профессиональных стандартов // Высшее образование в России. — 2015. — №6. — С. 26–31.
3. Васильев А.И. Качество образования и конкурентоспособность вуза: аспекты взаимосвязи // Высшее образование в России. — 2019. — №28 (4). — С. 37–43.
4. Корчагин Е.А., Сафин Р.С. Компетентностный подход и традиционное представление о высшем образовании // Высшее образование в России. — 2016. — №11. — С. 47–54.
5. Колмогоров Ю.Н. и др. Методы и средства научных исследований: учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 152 с.
6. Молчанова А.К., Хрысева А.А. Будущие бизнес-модели: монетизация цифрового развлекательного контента в России // Инновации в науке. — 2013. — №18-2. — С. 6–13.
7. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — Москва: Альпина Паблишер, 2013.
8. Филипенко С.А., Жидков А.А., Караваева Е.В., Серова А.В. Сопряжение федеральных государственных образовательных стандартов и профессиональных стандартов: выявленные проблемы, возможные подходы, рекомендации по актуализации // Высшее образование в России. — 2016. — №6. — С. 5–15.
9. Предпринимательское образование в России и за рубежом: история, содержание, стандарты, качество / под. ред. Ю.Б. Рубина. — Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015.
10. Рубин Ю.Б. Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // Высшее образование в России. — 2016. — №1. — С. 7–21.
11. Рубин Ю.Б. Образовательная программа по предпринимательству в бакалавриате и условия ее реализации. // Высшее образование в России. — 2016. — №2. — С. 15–27.
12. Рубин Ю.Б., Алексеева Е.В., Леднев М.В., Можухин Д.П. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // Современная конкуренция. — 2017. — №1 (61). — С. 21–41.
13. Рубин Ю.Б. Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. — 2018. — №1 (67). С. 83–103.
14. Сенашенко В.С. О соотношении профессиональных стандартов и ФГОС высшего образования // Высшее образование в России. — 2015. — №6. С. 31–36.

References

1. Alaverdov A. R., Gromova N. V. Scientific and pedagogical workers and administrative staff: conflict of interest, or constructive interaction. *Higher Education in Russia*, 2017, no. 3, pp. 5–16.
2. Baron, R. A., Markman, G. D. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 2003, no. 18, pp. 41–60.
3. Belotserkovsky A. V. To the question about the harmonization of educational and professional standards. *Higher education in Russia*, 2015, no. 6, pp. 26–31.
4. Candy L. Practice Based Research: A Guide Linda Candy, Creativity & Cognition Studios University of Technology, Sydney, CCS Report. 2006.
5. Cruz N., Escudero A., Barahone J., Leitao F. The Effect of Entrepreneurship Education Programmes on Satisfaction with Innovation Behavior and Performance. *Journal of European Industrial Training*, 2009, vol. 33, no. 3, pp. 198–214.
6. Davis J., Mengersen K., Bennett S., Mazerolle L. Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses SpringerPlus, 2014, no. 3, p. 511.
7. Dneprovskaya, N.V., Koretskaya, I.O., Dik, V.V., Tiukhmenova, K.Ye. Study of social media implementation for transfer of knowledge within educational milieu. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2014, no. 4, pp. 146–151.
8. Engel S., Schindehutte M., Neck M., Smilor R., Rossi B. *What I Have Learned about Teaching Entrepreneurship: Perspectives of Five Masters Educators*. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2016, pp. 7–23.
9. Entrepreneurial education in Russia and abroad: history, content, standards, quality. Rubin (red.). Moscow: University "Synergy", 2015.
10. Fayolle A., Gailly B., Lassas-Clerc N. Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programmes: A New Methodology. *Journal of European Industrial Training*, 2006, vol. 30, no 9, pp. 701–720.
11. George, A., Bennett, A. *Case Study and Theory Development in the Social Science*. Cambridge: MIT Press, 2005, p. 350.
12. Henry C., Hill F., Leitch C. Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? *Part I. Education + Training*, 2005a, vol. 47, no. 2, pp. 98–111.
13. Henry C., Hill F., Leitch C. Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? *Part II. Education + Training*, 2005b, vol. 47, no. 3, pp. 158–169.
14. Khryseva A. A., Akimova O. E., Savchenko O. A. Analysis of the Impact of Foreign Investment on the Competitiveness of Russian. *Companies Regional Science Inquiry*, 2018, vol. 10, no. 2, p. 31–36.
15. Korchagin E. A., Safin R. S. Competence approach and the traditional view of higher education, *Higher Education in Russia*, 2016, no. 11, pp. 47–54.
16. Liguori E., Cowden B., Hertz G. *Teaching Entrepreneurial Sales Skills: a Co-curricular Approach*. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2016, pp. 389–391.
17. Man, T., Lau, T., Snape, E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2008, no. 21, pp. 257–276.
18. Martin B., McNally J. J., Kay M. J. Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes. *Journal of Business Venturing*, 2013, vol. 28, no. 2, pp. 211–224.
19. Matthews Ch., Solomon G. *The curricular confusion between entrepreneurship education and small business management: a qualitative analysis*. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2014, pp. 107.
20. Kolmogorov U. N. *Methods and means of scientific research: textbook*. Ekaterinburg: Ural. University. 2017, p. 152.
21. Mitchelmore, S., Rowley, J. Entrepreneurial Competencies: a Literature Review and Development Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2010, vol. 16, no. 2, pp. 92–111.
22. Moltschanova A. K. Future business models: monetization of digital entertainment content in Russia. *Innovation in Science*, no. 18-2, pp. 6-13.
23. Morris, M., Webb, J., Fu, J., Singhal, S. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 2013, no. 51(3), pp. 352–369.
24. Morris, M., Kaplan J. *Entrepreneurial (Versus Managerial) Competencies as Drivers of Entrepreneurship Education*. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2014, pp. 134–151.
25. Morris, M. H. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. Ed. M. Morris and E. Liguori, Edward Elgar Publishing. 2016, pp. 3–362.
26. Neck, H., Greene, P., & Brush, C. *Teaching Entrepreneurship A Practice-Based Approach* Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited. 2014, p. 339.
27. Neck H. M., Corbett A. C. The Scholarship of Teaching and Learning Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2018, pp. 9–36.
28. Oosterbeek H., van Praag M., Ijsselstein A. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation. *European Economic Review*, 2010, vol. 54, no 3, pp. 442–454.
29. Palmatier R. W., Houston M. B., Hulland J. Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2018, no. 46, pp. 1–5.
30. Pilipenko S. A., Zhidkov A. A., Karavaeva E. V., Serov A. V. Pairing FSES and professional standards: identified problems, possible approaches, and recommendations for updating. *Higher Education in Russia*, 2016, no. 6, pp. 5–15.
31. Rauch, A., Frese, M. Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. *European Journal*

- of Work and Organizational Psychology, 2007, no. 16, pp. 353–385.
32. Robles, L., Zárraga-Rodríguez, M. Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 2015, no. 23, pp. 828–832.
 33. Rubin, Yu.B. Formation of Competencies in the Field of Entrepreneurship in the Educational Space of the Bachelor's Degree. *Higher Education in Russia*, 2016a, no. 1.
 34. Rubin, Yu.B. Educational Program on Entrepreneurship for Bachelor's Degree and Conditions for its Implementation]. *Higher Education in Russia*, 2016b, no. 2.
 35. Rubin Yu., Alekseeva E., Lednev M., Mozhzhukhin D. Entrepreneurship education: the way of rooting in university segment of russian education. *Journal of Modern Competition*, 2017, no 1 (61).
 36. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. *Entrepreneurship Education in Action: A Matrix of Competencies for a Bachelor's Degree Program*. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited, 2018a, pp. 187–202.
 37. Rubin Yu. Entrepreneurship theory: space of functional approach. *Journal of Modern Competition*, 2018b, vol. 12, no. 1(67), pp. 83–103 (In Russ., abstr. in Eng.).
 38. Rubin, Y., Lednev, M., & Mozhzhukhin, D. Competition competencies as learning outcomes in bachelor's degree entrepreneurship programs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019, no. 22(6).
 39. Santos S., Costa S., Neumeyer X., Caetano A. *Bridging Entrepreneurial Cognition Research and Entrepreneurship Education: What and How*. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Edward Elgar Publishing Limited, Inc, 2016, pp. 84–96.
 40. Savchenko, E.O., Sycheva, E.I., Nazarova, E.V., Pashkovskaya, M.V. Intercultural communication in management as a factor of business success. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 2019, no. 10(2), pp. 1649–1655.
 41. Senashenko V. *SOn the correlation of professional standards and FSES: Higher Education*, *Higher Education in Russia*, 2015, no. 6. pp. 31–36.
 42. Tatur U.G. *Competence in the structure of training quality model*. *Higher education today*, 2004, no. 3, pp. 27–31.
 43. Tranfield D., Denyer D., Smart P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 2003, no. 14, pp. 207–222.
 44. Urintsov, A.I., Dik, V.V., Kameneva, N.A., Makarenkova, Y.V. Information society as an environment for creating new knowledge. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2014, no. 4, pp. 113–120.
 45. Vasil'ev, A.I. Quality and competitiveness in the system of higher education: Aspects of interrelation. *Vysshee Obrazovanie v Rossii*, 2019, no. 28(4), pp. 37–43.
 46. Weaver K. M., Dickson P. H., Solomon G. *Entrepreneurship and Education: What Is Known and What Is Not Known about the Links between Education and Entrepreneurial Activity*. The Small Business Economy: A Report to the President (ed. Ch. Moutray). Washington: SBA Office of Advocacy, 2006, pp. 113–156.
 47. White, R., Hertz G., Moore K. *Competency Based Education in Entrepreneurship: a Call to Action for the Discipline*. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2016, p. 1.
 48. Zeer, E. F. Self-regulating doctrine of the psychological and didactic technology of trainee's competency forming. *Psychological science and education*, 2004, no. 3, pp. 5–11.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-130-143

Rubin Yu.B., Dr. Sci. (Economy), Prof., President, Head of department, «Theory and Practice of Competition», Moscow University for Industry and Finance «Synergy», President, Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru, 57207888477

Mozhzhukhin D.P., Senior Lecturer, Theory and Practice of Competition Department, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», SEO, Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, dmozhzhukhin@synergy.ru, 57207939385

Alekseeva E. V., Director of «Entrepreneurship studio», Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia, eturchaninova@synergy.ru

Lednev M. V., PhD. Sci. (Economy), Assoc., Theory and Practice of Competition Department, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia, mlednev@bk.ru, 57207942351

Pogorelova A. Yu., Lecturer, Theory and Practice of Competition Department, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia, apogorelova@synergy.ru

Potapova O.N., PhD. Sci. (Economy), Assoc., Theory and Practice of Competition Department, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia, opotapova@synergy.ru

Puzynya T.A., PhD. Sci. (Economy), Assoc., Theory and Practice of Competition Department, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia, tatiana-puzynya@yandex.ru, 57203154716

Specific features of startup competencies as planned outcomes of entrepreneurship learning in bachelor's degree

Competencies are essential prerequisites for entrepreneurial activity and, therefore, for a person. In this article, a number of competencies have been identified based on a specific vision of entrepreneurship. The issue of structuring competencies in the field of entrepreneurship should be studied and discussed more widely, and the classification of startup competencies should be further developed. Startup competencies are interpreted as a set of special knowledge and skills necessary for entrepreneurs to successfully enter their own business and are an integral part of the results of entrepreneurship education in the undergraduate program.

In this article, were used methods to find a solution to the problem, such as general logical methods. Also, the article used a case study method, which made it possible to identify the cause-and-effect relationships of processes in the context of learning how to create startups and learning all the functions of entrepreneurial activity. The competence-based approach was used as a methodological tool for the study of start-up competencies in entrepreneurship.

Entrepreneurship programs should not be limited to just focusing on starting a startup, since the professional functionality of entrepreneurs is much broader and includes the functions of maintaining, developing and ending their own business.

It is important for every entrepreneur to learn how to conduct and develop a business in order to ensure its competitiveness and competitive stability.

An in-depth study of startup competencies will allow developing the theory of entrepreneurship, enriching the education system.

Keywords: competence-based approach for entrepreneurship education, main special knowledge and skills, necessary for entrepreneurs to successfully enter their own business, the specific of startup competencies, business-processes at the stage of a startup

About authors: Rubin Yu.B., *Dr. Sci. (Economy), Prof., President, Head of department;*
Mozhzhukhin D.P., *Senior Lecturer;*
Alekseeva E.V., *Director of «Entrepreneurship studio»;*
Lednev M.V., *PhD. Sci. (Economy), Assoc.;*
Pogorelova A.Yu., *Lecturer;*
Potapova O.N., *PhD. Sci. (Economy), Assoc.;*
Puzynya T.A., *PhD. Sci. (Economy)*

For citation: Rubin Yu.B., Mozhzhukhin D.P., Alekseeva E.V., Lednev M.V., Pogorelova A.Yu., Potapova O.N., Puzynya T.A. Specific features of startup competencies as planned outcomes of entrepreneurship learning in bachelor's degree. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No.3(79), pp. 130–143 (in Russian, abstr. in English).

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 *Т. В. Глазкова*

Дизайн макета: Б. В. Зипунов, верстка: *Т. М. Каган*

Адрес редакции и издателя:

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

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

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04).

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04); (905) 510-00-58;

e-mail: edit@synergy.ru; Alkovaenko@synergy.ru;

www.moderncompetition.ru.

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 30101810400000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 20.06.2020

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ».
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6