

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2020. Том 14. № 4(80)

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4
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,
заместитель 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, заместитель директора Центрального
экономико-математического института РАН

Князева Ирина Владимировна

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

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономической кибернетики
и экономико-математических методов СПбГУЭФ

Смайлов 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 имени М. В. Ломоносова

Шиндэхут Минэт

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

Широкова Галина Викторовна

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

Юданов Андрей Юрьевич

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

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

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

Адрес редакции и издателя:
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)
125190, Москва, ул. Планетная, д. 36, оф. 301, 302
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

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

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2020. Vol. 14. No. 4(80)

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4
ISSN 1993-7598

Published since 2007; periodicity: four times a year

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

Editor-in-Chief

Yuriy Rubín

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Synergy University,
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. Sci. (Econ.), Professor, Deputy director
of the Institute for Industrial and Market studies (HSE)

Georgiy Kleiner

Dr. Sci. (Econ.), 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. Sci. (Econ.), 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. Sci. (Econ.), Professor,
Chairman of Banking Department (SSSEU)

Vladimir Lednev

Dr. Sci. (Econ.), Professor, First Vice-Principal of Synergy
University

Ivan Manev

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

Michael Morris

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

Oleg Osipenko

Dr. Sci. (Econ.),
General Director of Rincon-Gamma Ltd.

Elena Platonova

Dr. Sci. (Econ.), Professor,
Deputy of Department of Economic Theory
and Management,
Moscow Pedagogical State University

Sergey Svetunkov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy of Department
of Economic Cybernetics and Mathematical
Economics (StPSUEF)

Raymond Smilor

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

Aleksey Sushkevich

Dr. Sci. (Econ.), Head of Analytical Department
(Federal Antimonopoly Service, Russia)

Andrey Shastitko

Dr. Sci. (Econ.), Professor
of the Moscow State University

Minet Schindehutte

Professor of Business management school
at Syracuse University (USA)

Galina Shirokova

Dr. Sci. (Econ.), Professor,
Director of the Center for Entrepreneurship,
Graduate School of Management,
St. Petersburg State University

Andrey Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), 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

© Synergy University

Содержание

Теория конкуренции

Коваленко А.И.

Технологические гиганты на цифровых рынках – результат провала регулятора 5

Гореликов В.А., Братков К.И.

Маркетинговые продукты в спорте как инструменты
конкурентной борьбы в индустрии спорта 25

Конкурентные преимущества

Никулина Ю.В., Чернухина Г.Н.

Стратегия многоканальных продаж как конкурентное преимущество
в оптовой торговле. 40

Симонова Е.В.

Стимулирование развития конкурентных преимуществ инновационного
бизнеса посредством бенчмаркинга 54

Практика предпринимательства

Осипенко О.В.

Управление предпринимательскими структурами в России
в контексте преодоления коронавирусного карантина 68

Лукашенко М.А., Добровольская Т.Ю.

Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета 84

Беличенко А.С.

Features of functioning of the Internet economy and digital agencies
in the Russian Federation 95

Вопросы обучения предпринимательству

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

Обучение семейному предпринимательству в бакалавриате. 113

Садовникова М.П.

Практические аспекты написания качественной выпускной
квалификационной работы по профилю «Предпринимательство» 128

Contents

The theory of competition

Kovalenko A.I.

Technological giants on digital markets as a result of a regulator failure 5

Gorelikov V. A., Bratkov K. I.

Marketing products in sports as competitive instruments
in the sports industry 25

Competitive advantages

Nikulina Yu. V., Chernukhina G. N.

Multi-channel sales strategy as a competitive advantage in wholesale trade 40

Simonova E. V.

Development Stimulation of Competitive Advantages
of the Innovative Business through Benchmarking 54

Entrepreneurship practice

Osipenko O. V.

Management of Russian companies after the abolition of coronavirus quarantine 68

Lukashenko M. A., Dobrovol'skaya T. Yu.

Digital corporate culture of an entrepreneurial university 84

Belichenko A. S.

Features of functioning of the Internet economy and digital agencies
in the Russian Federation 95

The issues of entrepreneurship education

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

Training family business in undergraduate 113

Sadovnikova M. P.

Practical aspects of writing a high-quality final qualifying work
in the profile "entrepreneurship". 128

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24

Коваленко А.И., ORCID 0000-0003-3131-6107, канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, alkovalenko@synergy.ru

Технологические гиганты на цифровых рынках – результат провала регулятора

В статье рассмотрены основные проблемы антимонопольного регулирования многосторонних цифровых платформ. Раскрыты проблемы определения границ товарных рынков, на которых работают многосторонние платформы, в том числе проблемы анализа конкуренции на производных рынках, иные этапы определения доминирующего положения цифровой платформы и ее рыночной власти. В контексте последних новостей, связанных с предложениями Подкомитета Конгресса США по ужесточению антимонопольного регулирования цифровых гигантов (Amazon, Facebook, Google, Apple) рассматриваются возможности применения таких предложений в российской практике антимонопольного регулирования.

Автор обозначает методологические задачи, возникающие в контексте усиления рыночной власти цифровых платформ, а также раскрывает авторский подход к решению этих задач.

Ключевые слова: цифровые рынки, антимонопольное регулирование, отраслевые рынки, злоупотребление доминирующим положением, сетевой эффект

Введение

Нужно ответить на вопрос, необходимо ли внести серьезные изменения в антимонопольное законодательство для адекватного регулирования цифровых платформ. Для этого будет рассмотрено развитие антимонопольного регулирования в индустриальную эпоху. После будут описаны новые условия и формы предпринимательской конкуренции на цифровых рынках.

В России Пятый антимонопольный пакет, призванный обновить и ужесточить антимонопольное регулирование именно цифровых рынков, в далеком 2018 году пропал в кабинетах правительства, и так и не был принят. Поэтому вопрос о необходимости реформирования и правовых норм, и административных процедур, и фактически сложившихся практик антимонопольного разбирательства актуален не для России, а для Америки. В статье будут рассмотрены события, произошедшие за этот год с крупными цифровыми компаниями на американской земле, которые предельно актуализировали вопросы эффективности и рефор-

мирования антитраста цифровых рынков и будут служить контекстом формулирования ответов на них.

Циклы Ву

Тим Ву в своей программной работе описывал цикл инновационных технологий: «История демонстрирует типичный путь информационных технологий. Сначала чье-то хобби, потом — чей-то бизнес. Сначала хитроумная штука, сделанная на коленке, затем — чудо массового потребления. Сначала пространство свободного доступа и оборота информации, а потом — канал, жестко контролируемый единственной корпорацией или картелем. От открытой системы к закрытой. История также показывает нам, что сферы, которые слишком долго были закрытыми, становятся привлекательной добычей для находчивых умов. С течением времени закрытая индустрия может снова открыться, давая место самым разным техническим возможностям и средствам выражения. А затем предпринимаются новые попытки ее закрыть» [1, с. 8]. Согласно Т. Ву

цикл инновационных технологий состоит из четырех фаз:

1. Изобретение, открытое распространение технологии, развитие отраслевой сферы, зарождение технологической империи.

2. Консолидация информационно-технологической империи (зачастую с государственной поддержкой), ограничения свободы самовыражения и технического совершенствования.

3. Атака на централизованную сферу в форме «подрывных инноваций» или государственного дерегулирования, «когда власти неожиданно выступают против информационных картелей и монополий, которым так долго покровительствовали».

4(1). Новый период открытости, оживление экономики и культуры.

В капиталистической рыночной экономике, ориентированной на минимизацию издержек управления бизнесом, фундаментально заложена тенденция к систематизации, концентрации и централизации процессов и ресурсов управления бизнесом, что предопределяет неизбежность монополизации инновационных отраслей. С учетом этого для обеспечения открытости инновационных отраслей возрастает необходимость проактивной политики антимонопольного регулирования. После применения к закрытой монополистической бизнес-системе принудительных мер антимонопольного воздействия образуется открытое рыночное пространство и цикл инноваций запускается снова. Принудительная демонполизация происходила с такими бизнес-империями, как AT&T, IBM, Microsoft, именно в конце цикла инноваций, когда они достигали монопольной рыночной власти, достаточно для того, что у них полностью пропадало желание дальнейшего инновационного развития, и преобладали стимулы оборонять и сохранять занятую доминирующую позицию от угроз подрывных инноваций. Будучи на первой фазе цикла олицетворением инновационного процесса, на третьей фазе цикла технологические монополии зани-

маются сдерживанием инновационных процессов: внедряют технологические и архитектурные решения, которые ограничивают свободу творчества, препятствуют реализации инновационных инициатив; уничтожают перспективные стартапы агрессивными поглощениями или изнурительными ценовыми войнами и иными способами подавляют инновационную активность.

В контексте событий, произошедших за последнее время в цифровой среде, пророческим кажется следующее опасение Т. Ву: «Если цикл — не просто схема, а неизбежность, значит, рано или поздно мы столкнемся с очень болезненным поворотом колеса истории. Потому что интернет вошел в самую ткань нашей жизни — и в гораздо большей степени, чем любое другое технологическое чудо. Пусть это прозвучит банально, но наша экономика и общество основаны на информации. В прошлом эта зависимость была куда слабее, чем сегодня, и ее удовлетворяли сразу несколько информационных индустрий. Тем не менее в будущем эта тенденция наверняка лишь усилится: мы станем все более и более зависимы от информации в каждой сфере жизни и работы, и все нужные нам данные будут путешествовать по одной-единственной сети, которую мы зовем интернетом. Мы уже привыкли к его открытости, но если выяснится, что цикл действует на него точно так же, как и на все предыдущие информационные сети, то фактические последствия окажутся для нас настоящим ударом. И уже есть признаки того, что старые добрые времена абсолютно открытой сети подходят к концу» [1, с. 9].

Можно утверждать, что в последние 3–4 года прогрессивное человечество проходит завершение второй фазы цикла: когда открытые системы становятся все более закрытыми. Модульные принципы техники сменяются монолитностью. Сочетаемость технологий сменяется конфликтностью и исключаемостью. Пользователи смиряются с вездесущностью рекламы, частичным функционалом и ограниченным доступом.

Уже произошел переход к следующей фазе цикла — атаке на информационно-технологические монополии. Но к сожалению, эта атака реализуется не в форме подрывных инноваций, а в форме императивного ужесточения административно-правовых практик антимонопольного регулирования.

Автоматизация бизнес-процессов и цифровизация экономических отношений привела к возникновению и развитию экоплатформенно-сетевых бизнес-моделей: цифровых маркетплейсов и сервисно-контентных платформ на рекламе. С их появлением перед антимонопольными регуляторами возникли новые вызовы, обнажившие крайнюю уязвимость конкуренции на цифровых рынках, методологическую ригидность и догматизм экономического анализа рынков, неэффективность антимонопольного надзора и слабость антимонопольного принуждения.

Парадигма отраслевых рынков, которая в индустриальную эпоху предоставляла четкий, понятный и надежный аналитический инструментарий, последние 20 лет служила основанием для принятия ключевых решений с ошибками другого рода — допущение антиконкурентных практик и ненаказывание виновных.

Ослабление конкуренции сопровождало всеобщему снижению инновационной активности, технологическому застою. Компании, которые когда-то, будучи инновационными стартапами, олицетворяли надежду человечества на цифровое будущее бескрайних возможностей и свободы творчества, превратились в дорогих, сложно диверсифицированных ИТ-гигантов, обеспечивающих цифровую диктатуру потребляемого контента и ориентированных на агрессивную оборону своих доминирующих позиций и силовой захват новых бизнес-моделей и рыночных предложений. Так растет социально-экономическое неравенство, как среди населения, так и в бизнес-среде.

Теперь на наших глазах происходит переосмысление ключевых парадигм и концепций антимонопольного регулирования

с целью их применения к цифровым рынкам, содержательно выливающееся в реформу в сторону жесткого антимонопольного регулирования цифровых гигантов.

2020 год

За последний год произошло несколько значимых событий, добавивших нам впечатлений и переживаний в отношении антимонопольного регулирования цифровых платформ.

В июле бренду «Facebook» объявили бойкот более тысячи рекламодателей и более 400 брендов¹. Согласно подсчетам Bloomberg на конец июня 2020 года Цукерберг потерял около 7,2 млрд долл. из-за этого бойкота. Но то были не потери доходов от рекламы, а сокращение суммарной стоимости активов главы Facebook из-за временно подешевевших акций компании².

29 июля 2020 года состоялось заседание Подкомитета по антимонопольному, коммерческому и административному праву Конгресса США, на котором прошли онлайн-слушания показаний руководителей крупнейших цифровых компаний современности — Google, Facebook, Amazon и Apple. Сундар Пичаи, Марк Цукерберг, Джефф Безос и Тим Кук отвечали на вопросы конгрессменов пять с половиной часов. Там было все: и бормотание, и заикание, и ментально раскрытая наглая ложь, и «я не знаю», и «отвечайте да или нет». Поразила общая неуверенность и неподготовленность лидеров цифровой сферы.

20 октября 2020 года Министерство Юстиции США и 11 прокуроров подали иск в суд на Google за множественные нарушения антимонопольного законодательства.

28 октября 2020 года Цукерберг, Пичаи и Джек Дорси (Twitter) давали показания

¹ <https://tjournal.ru/analysis/181781-kompanii-v-sshay-boykotiruyut-facebook-oni-otkazyvayutsya-razmeshchat-reklamu-iz-za-rasizma-i-prizyvov-k-nenavisti-v-socseti>

² <https://tass.ru/obschestvo/8896645>

перед Комитетом торговли, науки и транспорта Сената США по вопросам свободы слова в интернете и значения раздела 230 Закона о коммуникационной порядочности 1996 года. Раздел 230 часто называют «Законом, создавшим интернет», потому что 15 лет назад он устанавливал, что интернет-сайты не могут привлекаться к ответственности за то, что пишут на его страницах третьи лица (обычные пользователи), независимо от того, насколько это оскорбительно и разрушающе.

10 декабря 2020 Правительство США и 48 генеральных прокуроров подали два антимонопольных иска против Facebook за применение незаконных антиконкурентных тактик для покупки, запугивания и уничтожения своих конкурентов.

Но одно событие хочется особо выделить из этой временной линии из-за его глобальной стратегической значимости: 04 октября 2020 года Подкомитет по антимонопольному, коммерческому и административному праву Конгресса США опубликовал результаты 16-месячного расследования действий Facebook, Google, Apple и Amazon в виде отчета³. Комментаторы и эксперты в области технологий и антитраста уже восхваляют публикацию отчета. Триумф, важная веха, поворотный момент — лишь некоторые их эпитетов.

Расследование имело своей целью проанализировать конкуренцию на цифровых рынках и дать проконкурентную оценку поведению Facebook, Google, Apple и Amazon в контексте получения и использования ими чрезмерной рыночной власти. Наличие у цифровых гигантов доминирующего положения — известный факт. Цель исследования — установить, как рыночная власть цифровых гигантов влияет на экономику, инновации, свободу слова и демократию. Подкомитет провел обзор американского антимонопольного законодательства, политики

в области конкуренции и текущего уровня правоприменения, чтобы оценить, являются ли они адекватными для борьбы с рыночной властью и антиконкурентным поведением на цифровых рынках. За время расследования члены Подкомитета собрали обширные свидетельства от исследуемых компаний (в том числе внутреннюю переписку по электронной почте) и третьих лиц — в общей сложности почти 1,3 млн документов. Подкомитет провел семь слушаний, чтобы рассмотреть разные аспекты влияния рыночной власти в интернете, в том числе на свободную и разнообразную прессу, инновации и частную жизнь.

Полученные в результате проведенного расследования выводы сильно расстраивают, а предложенные на их основе рекомендации просто пугают.

Подозреваемые компании были в докладе много раз признаны виновными. Во-первых, каждая платформа теперь служит привратником ключевого канала распространения. Контролируя доступ к рынкам, эти гиганты могут выбирать победителей и проигравших по всей нашей экономике. Они не только обладают огромной властью, но и злоупотребляют ею, взимая непомерные сборы и навязывая жесткие условия контрактов, и накапливали ценные данные от людей и предприятий, которые полагались на них. Во-вторых, каждая платформа использует свою позицию привратника для поддержания своей рыночной власти. Контролируя инфраструктуру цифровой эпохи, они наблюдали за другими компаниями, чтобы выявить потенциальных конкурентов, и в конечном итоге выкупили, скопировали или пресекли их конкурентные угрозы. И наконец, эти фирмы злоупотребляют своей ролью посредников для дальнейшего укрепления и расширения своего господства. Будь то предпочтения, хищническое ценообразование или исключительное поведение, доминирующие платформы использовали свою власть, чтобы стать еще более доминирующими.

³ https://judiciary.house.gov/uploadedfiles/competition_in_digital_markets.pdf

Доклад и последствия — несостоятельные цифровые рынки

Ранее экономисты предполагали, что конкурентные рынки цифровых услуг меньше склонны к монополизации, чем рынки материальных продуктов. Сейчас на цифровых рынках можно наблюдать и монополизацию, и асимметрию информации, и внешние (сетевые) эффекты. Возможно, на рынках цифровых услуг «невидимая рука рынка» быстрее устает? Может, рыночный координационно-распределительный механизм начинает давать сбои именно на интернет-рынках цифровых услуг? Возможно цифровые рынки по своей природе являются несостоятельными, и именно поэтому на них быстро возникают цифровые маркетплейсы, способные в ручном режиме и алгоритмами докрутить равновесие до Парето-оптимального? Если допустить, что цифровые двухсторонние рынки по своей природе являются фундаментально несостоятельными (unsustainable), тогда сложившиеся в следствие фиаско этих рынков неэффективность действий и неоптимальность распределения ресурсов могут быть не ощутимы пользователями, так как они отражаются на другой стороне платформы. Может быть цифровые рынки всегда проваливаются, но продолжают функционировать, потому что маркетплейс всегда подменяет искаженный рыночный механизм и всегда «замедляет» проявления неэффективности неоптимальности, несвободы и несправедливости на другую сторону.

Очень страшно — меняем все

Вернемся к поставленному в начале статьи вопросу о необходимости реформирования антимонопольного регулирования цифровых платформ. В какой мере нужно реформировать принципы, методы и подходы антимонопольного регулирования?

Представьте себе две большие яростно спорящие друг с другом группы экономистов и юристов: одна группа критикует методы антимонопольного принуждения, а другая груп-

па утверждает, что действующие правовые нормы антимонопольного законодательства эффективны и хорошо работают.

Это будет парадоксально: американский цифровой антитраст на самом деле необходимо серьезно реформировать именно потому, что с ним все в порядке. Понятных и надежных инструментов и методов антимонопольного регулирования цифровых платформе достаточно, и они хорошо применимы. Поэтому цифровой антитраст надо реформировать. А значит, правы эксперты обеих групп.

Действующего сегодня массива правовых норм регулирование достаточно для того, чтобы выявлять и ограничивать монополизацию цифровых рынков. Но если подумать об этом, то становится страшно и понятно, что менять надо вообще все. Только в этом году и только благодаря Подкомитету Конгресса США (не судам, и не антитрасту) стало очевидно, что на цифровых рынках сформировались крупные многоуровневые монополии, ведущие себя хуже самых страшных сетевых монополий начала прошлого века. И все это время в США результативно действовали система антимонопольного принуждения и судебная система. От этого становится еще страшнее.

Google Apple, Amazon и Facebook не просто занимают доминирующее положение на цифровых рынках [2]. Эти компании достаточно давно совершенно осознанно и целенаправленно отказались от инновационного развития и занимаются исключительно тем, что препятствуют возникновению и развитию подрывных инноваций цифровых рынках и с предельной жесткостью и цинизмом используют свое доминирующее положение для бесконтрольного обогащения, уничтожая все окружающие бизнесы, подавляя любую хоть сколько-нибудь появившуюся предпринимательскую инициативу и разрушая инновации в самом зародыше, у основания, на корню [3, 4].

Отдельным экспертам становится так страшно, что они предлагают создать

отдельное ведомство конкретно против цифровых монополий. Учрежденный только для одной специальной цели новый контролирующий орган будет способен лучше применять новые принципы и методы борьбы с технологическими гигантами.

Конечно, автор всерьез не рассматривает предложение о создании нового регулятора. Но ему нравится базовая мысль: такой системный провал регулятора объясняется тем, что бурное развитие цифровых рынков привело к устойчивой трансформации системы стимулов технологических предпринимателей, что моментально сделало методы экономического анализа очень сложными, концепции конкурентного права бесполезными, основные принципы очень сложными, другие концепции конкурентного права бесполезными, а фундаментальные принципы антимонопольного регулирования вредными.

В индустриальную эпоху

Научные, теоретико-методологические представления об экономическом доминировании начинали формироваться в индустриальную экономическую эпоху. Принципы разделения труда и кооперация послужили основой для формирования концепции отраслевого рынка, имеющего продуктовые и географические границы, в пределах которых конкурируют хозяйствующие субъекты с определенными рыночными долями продаж.

Такой рынок понимался как совокупность сделок, организующих обращение/распределение экономического блага (продукта). Формальный или негласный консенсус прямых отраслевых конкурентов определял функциональность и ценность продукта, сущность и миссию отраслевого бизнеса, а также пределы допустимых и признаки недобросовестных предпринимательских практик.

В индустриальную эпоху границы отраслей и рынков были четкими и устойчивыми, а внешняя среда — предсказуемой. При этом размер каждой отдельной фирмы пря-

мым образом предопределял объем выпуска и долю продуктового рынка.

Мерилом прямой продуктовой конкуренции на отраслевом рынке был конкурентный уровень среднерыночной цены товара и динамика ценовой конъюнктуры. А конкурентная мощь компании, ее рыночная сила выражалась в способности фирмы устанавливать на продукт приносящую прибыль цену и в величине маржи.

Ключевым элементом конкурентного преимущества являлся эффект масштаба, обеспеченный размерами предприятия. Фирмы, организующие материальное (мануфактурное, фабричное) производство, стремились к максимальному использованию конкурентного преимуществ от эффекта масштаба, следовательно, тяготели к собственному укрупнению (увеличению горизонтального размера).

Чем крупнее была фирма, тем больше был ее выпуск, меньше были ее предельные издержки, сильнее было ее влияние на общие рыночные условия и решения/действия конкурентов. Самым доступным и понятным показателем лидерства компании на определенном отраслевом рынке являлся относительный объем продаж на рынке. Так понимается горизонтальное доминирование, которое возникает и усиливается по мере роста рыночной власти, отраженной в доле продаж. Чем больше относительные выпуск и продажи фирмы, тем сильнее ее влияние на объемы выпуска и цены других фирм на рынке.

Индустриальная эпоха сформировала выраженный в рыночной доле продаж количественный признак доминирующего положения конкурента. В российском антимонопольном законодательстве признаки доминирующего положения хозяйствующего субъекта утверждены ст. 5 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Качественный признак доминирующего положения хозяйствующего субъекта сформулирован в ч. 1 ст. 5 как «возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на

соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам».

Первоначально моделируется доминирование по горизонтали — это доминирование на товарном рынке: над прямыми конкурентами — представителями одной отрасли, когда одна фирма на рынке является лидером, а остальные фирмы являются последователями. При этом еще не возникает никаких угроз со стороны предшествующих и последующих отраслей, восходящих и нисходящих, смежных и производных рынков. Горизонтальное доминирование фирмы над прямыми конкурентами достигается за счет увеличения размера своей фирмы.

Если фирма произвела и продала меньше 35% всего проданного на рынке продукта, значит фирма выживает под давлением и влиянием конкурентов, следует за лидерами рынка в ценовых и производственно-сбытовых стратегиях. Если фирма произвела и продала от 35 до 50% всей товарной массы рынка, то фирма является претендентом на лидерство, который внимательно следит за стратегиями и действиями конкурентов, а своими конкурентными действиями активно соперничает с другими фирмами за власть и влияние на рынок в целом. Если фирма произвела и продала от 50 до 70% всего объема рынка, то фирма является лидером рынка, доминирующим над конкурентами и оказывающим определяющее влияние на условия и обстоятельства функционирования всего рынка. Можно говорить о доминирующем положении фирмы на рынке. Если фирма произвела и продала более 70% всех рыночных продаж, то такую фирму называют «условным монополистом», поскольку она не обращает внимание на остальных конкурентов, то есть стратегически не конкурирует с остальными фирмами, а ведет себя так, как если бы была единственным предприятием на рынке, но своими действиями и стратегиями оказывает на

остальные фирмы решающее влияние (диктует потолок цен и объем остаточного спроса). Остальные фирмы следуют за лидером и интенсивно между собой конкурируют за остаточный спрос.

В первую очередь доминирующим положением называлось положение фирмы на рынке среди своих прямых конкурентов, позволяющее за счет большой доли продаж, за счет большого размера бизнеса, своими решениями воздействовать на общие условия обращения товара на рынке (а значит влиять на решения и действия конкурентов).

Злоупотребление горизонтальным доминированием — это хищническое ценообразование, перепроизводство товара, чрезмерные инвестиции в маркетинг и торговые площади, враждебные поглощения, принуждение к картелю, любые действия, сокращающие товарное и ценовое пространство прямых конкурентов и вытесняющие их с рынка.

Следующим моделируется доминирование по вертикали — это обеспеченная размером фирмы ее относительная субъективная важность для контрагентов, переговорная сила, обеспечивающая доминирование в цепочке (поставок) ценности. Вертикальное доминирование происходит не над прямым конкурентом, а над хозяйствующим субъектом из предшествующей отрасли (продавец и поставщик ресурса) или из последующей отрасли (реселлер, дистрибутор), или над конечным потребителем — пользователем. Доминирование по вертикали выражается в переговорной власти поставщиков и покупателей (две из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру). Вертикальное доминирование при переговорах проявляется над фирмой, которая после переговоров становится соучастником общей цепочки создания ценности. В отличие от горизонтального доминирования здесь сталкиваются производитель–продавец и приобретатель–покупатель как представители разных отраслей, поэтому их рыночные доли продаж и покупок при конкретных переговорах не имеют значения.

Для переговорной власти имеет значение относительная, субъективная важность одного контрагента для другого — доля поставок конкретного производителя во всех приобретениях конкретного покупателя в сравнении с долей приобретений конкретного покупателя во всем сбыте конкретного производителя. Переговорная власть косвенным образом зависит от размера фирмы, отражающегося на объеме сделки, и предопределяется уровнем концентрации в отрасли, то есть количеством и дифференциация фирм одной отрасли в сравнении с количеством и разнообразием фирм последующей отрасли. Чем ниже горизонтальная дифференциация продукта и чем выше концентрация в отрасли, тем больше переговорная сила над представителем последующей отрасли. В отрасли с высоким уровнем концентрации малое количество крупных фирм доминирует над большим количеством маленьких поставщиков или покупателей из предшествующей и последующей отраслей.

Злоупотребление вертикальным доминированием выражается в принуждении к заключению договора на невыгодных условиях, враждебном поглощении, немотивированном отказе от заключения договора, в условиях контракта, ограничивающих розничное ценообразование, территорию и объемы перепродаж; иные действия, ограничивающие право на конкуренцию и свободу предпринимательства контрагента и вытесняющие его с рынка.

Вертикальное (переговорное) доминирование связано с уровнями концентрации двух (смежных) отраслей, совокупность транзакций между которыми формирует конкретный территориальный продуктовый рынок. Горизонтальное (рыночное) доминирование связано со структурой конкретного территориального рынка продукта.

Производные рынки

Усложнение экономической деятельности и технологический прогресс индустриальной

эпохи способствовали появлению технологически сложных продуктов (с комплектующими, расходными материалами), товаров длительного пользования, а также способствовали развитию сервисных и инфраструктурных отраслей, что привело к проявлению феномена смежных, зависимых рынков: базового/основного и производного/вторичного рынков. На производных, зависимых рынках торгуются товары/услуги, дополняющие базовый продукт основного рынка. Такие дополняющие товары называются дополнителями (сопутствующими товарами), комплектентами (так как формируют комплект). Продукты-комплементы характеризуются тем, что полезность их совместного использования больше, чем сумма полезностей их раздельного использования; использование продукта-дополнения увеличивает потребительскую полезность от использования основного продукта. Между такими продуктами устанавливается отрицательная перекрестная эластичность. Фирмы, создающие дополнения к основному товару, называются комплементорами, или поставщики дополнений. Существование смежных рынков можно обнаружить в большом количестве отраслей, где речь идет о товарах длительного пользования, об их послепродажном обслуживании, ремонте, о продаже запасных частей, комплектующих и расходных материалов, специального инструмента, а также об оказании дополнительных услуг и др.

Выясняется, что фирма, функционирующая (даже не доминируя) на основном рынке, может влиять на конкуренцию комплементоров на производных рынках. Так моделируется вертикальное доминирование второго порядка — это доминирование над хозяйствующими субъектами, конкурирующими на производных, зависимых рынках в нисходящих отраслях. При этом доминирующий субъект может не отсутствовать на производном рынке, но своими решениями ограничивать конкуренцию на нем.

Классический пример антимонопольного регулирования отношений на смежных

рынках — дело 1992 года «Eastman Kodak Co. v. Image Technical Services, Inc.». Компания «Кодак» занималась производством, продажей технологически сложной копировальной техники длительного пользования, а также продажей запасных деталей к ней, ремонтом и послепродажным обслуживанием. Наравне с этой компанией услуги ремонта и технического обслуживания копировальной техники «Кодак» с использованием оригинальных запасных частей предоставляло множество независимых сервисных организаций, которые обвинили компанию в ограничении конкуренции после того, как она перестала продавать независимым ремонтным организациям запчасти. «Кодак» не обладала доминирующим положением на рынке копировального оборудования (20%), но в итоге, после прохождения всех судебных инстанций, компания была признана судом ограничивающей конкуренцию на производном рынке — рынке запчастей и услуг ремонта оборудования «Кодак», на котором компания конкурировала с группой независимых сервисных организаций. Это дело детально рассмотрено в российской и зарубежной научной периодике [5–10].

Для лучшей иллюстрации природы вертикального доминирования над производными рынками приведем дело №594 Ростовского УФАС России, которое (как и дело «Кодак») рекомендуется использовать в качестве учебного кейса⁴. Сложность, важность и прецедентный характер этого дела подчеркивается не только масштабами выявленного нарушения и его негативного влияния на экономику, но и тем что здесь есть:

- первоначально неправильно определенные РУФАС РФ субъекты-нарушители;
- отмена решения РУФАС РФ арбитражными судами трех инстанций;

⁴ Двадцать дел, признанных лучшими по итогам деятельности антимонопольных органов в 2011–2012 годах. Сборник материалов. — М.: ФАС России, 2013. С. 42–46. URL: https://fas.gov.ru/netcat_files/File/Kniga%2020%20luchshih%20del.pdf

- подтверждение законности решения РУФАС РФ Президиумом Высшего Арбитражного Суда РФ.

В РУФАС поступили материалы Ростовской транспортной прокуратуры о том, что билетные кассиры — сотрудники ОАО «РЖД» — являются страховыми агентами ОАО «СО «ЖАСО»». При реализации полисов добровольного страхования от несчастных случаев пассажиров на железнодорожном транспорте (далее — страховой полис) билетный кассир не уведомляет покупателя железнодорожного билета о том, что он может приобрести страховой полис добровольного страхования, а включает стоимость страхового полиса в стоимость железнодорожного билета и оглашает общую сумму приобретения. Признаки нарушения антимонопольного законодательства усматриваются в том, что продажа страхового полиса осуществляется без предварительного согласия или желания потенциального пассажира заключить договор добровольного страхования, то есть ему оказывается услуга, в которой он не заинтересован.

В связи с этим было возбуждено дело №571 по признакам нарушения ОАО «РЖД» и ОАО «СО «ЖАСО»» ч. 1 ст. 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». В ходе рассмотрения дела комиссией установлено, что помимо ОАО «СО «ЖАСО»» услуги по добровольному страхованию от несчастных случаев пассажиров железнодорожного транспорта также осуществляет ОСАО «Литер-полис». Определением об отложении дела №571 от 26.08.2009 комиссия привлекла ОСАО «Литер-полис» к участию в рассмотрении дела №571 в качестве ответчика. По результатам рассмотрения дела №571 комиссия пришла к следующим выводам:

- факт навязывания покупателям железнодорожных билетов полисов добровольного страхования от несчастных случаев совместными действиями ОАО «РЖД», ОАО «СО «ЖАСО»» и ОСАО «Литер-полис» не доказан;

- действия ОАО «РЖД» как субъекта, занимающего доминирующее положение по навязыванию покупателям железнодорожных билетов полиса добровольного страхования от несчастных случаев, содержат в себе признаки нарушения ч. 1 ст. 10 Федерального закона «О защите конкуренции».

Изучив материалы дела и выслушав представителей ОАО «РЖД», комиссия пришла к следующим выводам. ОАО «РЖД», используя свою инфраструктуру (железнодорожный вокзал, помещения билетных касс, оргтехнику и т. д.) и занимая доминирующее положение на рынке услуг по продаже билетов в географических границах Ростовской области, при реализации железнодорожных билетов на поезда навязывает покупателям билетов полисы добровольного страхования от несчастных случаев, чем нарушает ч. 1 ст. 10 Федерального закона «О защите конкуренции». Согласно данной статье запрещаются действия (бездействие) занимающего доминирующее положение хозяйствующего субъекта, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц, в том числе навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора.

Ростовское УФАС России признало ОАО «РЖД» нарушившим п. 3 ч. 1 ст. 10 Федерального закона «О защите конкуренции» в части навязывания пассажирам услуг добровольного страхования от несчастных случаев, установив, что ОАО «РЖД», занимая доминирующее положение на рынке услуг по продаже железнодорожных билетов и используя собственную инфраструктуру (железнодорожный вокзал, помещения билетных касс, оргтехнику и пр.), навязывало покупателям железнодорожных билетов полисы добровольного страхования.

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

ской области от 14.01.2011, Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 27.06.2011 и Федерального арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 14.10.2011) пришли к выводу об отсутствии в действиях ОАО «РЖД» нарушения ч. 1 ст. 10 Федерального закона «О защите конкуренции». Суды поддержали довод ОАО «РЖД» о том, что оно не нарушало антимонопольного законодательства, т.к. «не является страховой организацией и не занимает доминирующего положения на рынке услуг страхования».

Однако Президиум Высшего Арбитражного Суда РФ в постановлении от 30.07.2012 подтвердил законность и обоснованность решения Ростовского УФАС России. Президиум ВАС РФ особо отметил, что *три судейскими инстанциями неправильно определен товарный рынок, на котором совершено нарушение, а именно рынок услуг по продаже железнодорожных билетов, где ОАО «РЖД» занимает доминирующее положение*. Президиум ВАС РФ подчеркнул, что *при выявлении факта злоупотребления доминирующим положением необходимо доказать, что хозяйствующий субъект доминирует на рынке той услуги, за которой обращаются потребители, а не той, которую он им навязывает*⁵.

Вертикальное доминирование второго порядка — это власть над создателями дополнений к своему продукту, власть над комплементорами в бизнес-экосистеме. Тот факт, что все конкуренты на производном рынке зависят от поставщика базового блага, сам по себе не отражается на уровне интенсивности конкуренции между комплементорами на производном рынке. Точно так же и структура базового рынка, на котором субъект занимает (или не занима-

⁵ Двадцать дел, признанных лучшими по итогам деятельности антимонопольных органов в 2011–2012 годах. Сборник материалов. — М.: ФАС России, 2013. С. 42–46. URL: https://fas.gov.ru/netcat_files/File/Kniga%2020%20luchshih%20del.pdf

ет) доминирующее положение, не отражает его доминирования над фирмами, конкурирующими на производных рынках. Также не важно, конкурирует ли поставщик базового продукта со своими комплементорами на производном рынке, или нет. Вертикальное доминирование второго порядка возникает по факту зависимости дополнителей от основного товара, из производного характера нисходящего рынка. В бизнес-экосистеме равных комплементоров доминирование возникает у того, кто сможет захватить и освоить уникальный (исключительный) источник ценности для всей экосистемы комплементоров x [11].

Для того чтобы определить силу власти фирмы первичного рынка над производителями дополнителей, следует обращать внимание не только на количественные показатели, но и на качественные характеристики сложившихся отношений, на права и возможности комплементоров.

Злоупотребления доминированием над дополнителями выражается в форме создания дискриминационных условий функционирования комплементора, вытеснении из бизнес-экосистемы, враждебного поглощения, связанных продаж с «чистым паке-тированием» и иных формах.

Если внимательно проанализировать отношения на цифровой транзакционной платформе (маркетплейсе), можно утверждать, что продукты и услуги, продаваемые на цифровой торговой площадке, относятся к этой платформе как комплементы к базовому продукту. Поэтому доминирование платформы-маркетплейса над третьими лицами — участниками платформы является частным случаем выше описанного вертикального доминирования второго порядка.

Цифровая эпоха

Чтобы понять актуальные проблемы антимонопольного регулирования цифровых платформ, следует отметить условия, обстоятельства, признаки и специфические чер-

ты, характеризующие наступление цифровой эпохи.

Цифровизация бизнес-процессов сразу повысила скорость, сложность и интенсивность (плотность) конкурентных действий, так что для обозначения этой совокупности изменений стали применять специальный термин «гиперконкуренция». Гиперконкуренция осуществлялась в маркетинге, продакт-менеджменте, управлении качеством, обеспечении операционной эффективности и иных сферах бизнеса, что в свою очередь резко повысило скорость отраслевых изменений и динамику процессов развития рынков.

Со скоростью внедрения технологических изменений исчезают старые рынки, а возникают новые отрасли [12]. У цифровых рынков минимальные барьеры входа, поэтому от роста рынка до стагнации может пройти меньше года. Из-за постоянного обновляемого предложения новых товаров и сервисов жизненный цикл отдельного продукта сильно сократился, так же как и жизненный цикл цифровых бизнесов. Инновационные стартапы в цифровой экономике проходят все стадии развития от возникновения бизнес-идей до выхода компании на IPO и формируют рыночный капитал за все более короткий период времени. Быстрее становится и рост компании. Линейный рост показателей, ранее считавшийся успешным результатом бизнес-деятельности, остался в прошлом. Сегодня фирмы стратегически ориентируются на бизнес-модели, предполагающие быстрое масштабирование, обеспечивающее взрывной, экспоненциальный рост показателей. Как известно, для достижения положительного сетевого эффекта многосторонней платформе нужно набрать критическую массу пользователей (пороговое значение показателя количества пользователей сети), после преодоления которой размер сети растет экспоненциально.

Крупные технологические компании постоянно реализуют стратегии горизонтальной, вертикальной и диагональной диверсификации бизнеса: единая цифровая среда

позволяет одновременно управлять портфелем бизнес-проектов в разных отраслях и нишах разных рынков. Можно горизонтально диверсифицировать бизнес-проекты так, чтобы разными рыночными предложениями занять все рыночные ниши, используя специфические особенности сервисов, потребительских сегментов или местностей. Можно последовательно осуществить вертикальную диверсификацию бизнеса, обеспечивая конкурентное присутствие на разных нисходящих (последующих) отраслевых рынках ближе к конечным пользователям и восходящих (предшествующих) отраслевых рынках ближе к ресурсам. Тенденция цифровых гигантов к вертикальной диверсификации бизнеса (созданию на базе горизонтальной сетевой инфраструктуры вертикально-интегрированного комплекса) приводит к тому, что в большом количестве цифровых отраслей сформировалась монополия и олигополистическая структура рынка.

В разгар четвертой промышленной революции информационно-телекоммуникационные и цифровые технологии, повсеместно применяемые в бизнесе и экономической деятельности, не только увеличивают скорость рыночных изменений, но и обеспечивают конвергенцию физического, биологического и цифрового миров, меняют способы и характер экономического производства, радикальным образом трансформируют отрасли и размывают границы отраслевых рынков. Поэтому в непредсказуемой, быстро меняющейся среде гиперконкуренции, когда разнообразные интернет-сервисы и продукты при использовании одновременно и дополняют и заменяют друг друга, «плавающие» продуктовые и «размытые» территориальные границы рынка не позволяют точно определить товарный рынок, его емкость, состав конкурирующих хозяйствующих субъектов, их доли продаж и уровень интенсивности конкуренции. Минимальные барьеры входа в цифровые отрасли способствуют постоянному обновлению состава хозяйствующих субъектов, ко-

торые одновременно могут быть прямыми конкурентами в одной отрасли, партнерами в другой отрасли и сотрудничать в кооперации в третьей отрасли. Конечно, при необходимости можно прийти в итоге к каким-то числам и количественным признакам, но полученные показатели не будут адекватно отражать реального уровня интенсивности конкуренции и рыночной власти субъектов.

Отдельная сложность заключается в том, чтобы установить истинные причины доминирующего положения технологической компании. ИТ-гиганты причины своего доминирующего положения всегда объясняют с помощью идей Шумпетера об эффективной конкуренции через инновации, согласно которой постоянное внедрение инноваций обеспечивает компании монопольную власть. Если инновационный процесс в компании остановится, доминирующее положение будет потеряно. А монопольная власть перейдет к следующему инноватору, достигшему технологического превосходства. Анализируя конкурентное поведение технологических гигантов, сложно определить соотношение добросовестной инновационной предпринимательской практики и злоупотребляющих властью антиконкурентных действий.

Еще одной проблемой антимонопольного регулирования цифровых рынков является используемый всеми цифровыми компаниями правовой режим защиты прав интеллектуальной собственности (промышленная собственность, защищаемая патентами, и права на товарные знаки, промышленные образцы дизайна, иные средства индивидуализации, поддерживающие фактическую монополию на использование запатентованных технологий). Права интеллектуальной собственности имеют исключительный характер, так как предоставляют правообладателю право запрещать любым третьим лицам использовать его технологии, программы, дизайн, товарные знаки и любые иные результаты интеллектуальной деятельности. Таким образом доминирующая компания затрудняет доступ к технологиям, которые могут быть необхо-

димы для функционирования на рынке. При этом не представляется возможным определить, насколько добросовестными или, наоборот, злонамеренными является использование технологическими компаниями механизмов защиты своих прав интеллектуальной собственности для ограничения конкурентного поведения третьих лиц.

Транзакционные цифровые платформы не просто создают инфраструктуру для рыночного взаимодействия сторон. Одновременно с этим они выполняют функцию «привратника», контролирующего канал продаж всех продуктов, предлагаемых предпринимателями на платформе. Определить продуктовые границы рынка, на котором функционируют цифровые транзакционные платформы, сложно не только по описанным выше причинами размытости границ, но и потому что неясно, образует ли вся совокупность заключенных на платформе сделок единую сферу обращения (единый рынок) или в зависимости от предметов транзакций следует выделять отдельные продуктовые рынки.

Широкое разнообразие интернет-сервисов предоставляется конечным потребителям бесплатно, в обмен на накапливаемые данные о пользовательском поведении и интересе. Так антимонопольный регулятор лишился важного инструмента анализа интенсивности конкуренции — цены. Другие платформы для скорейшего набора критической массы размера сети на стороне пользователей предлагают пользователям продукты и сервисы по ценам ниже себестоимости, возмещая эти потери денежным потоком с другой стороны платформы. Следовательно, если антимонопольное ведомство будет обращать внимание только на цены для пользовательской стороны платформы, оно может прийти к ошибочному выводу о высоком уровне ценовой конкуренции на рынке пользователей, или о хищническом ценообразовании.

Одной из главных проблем современно-го антитраста стал тот факт, что цифровые

платформы знали и использовали особенности методологии антимонопольного регулирования, в частности, использование во «взвешенном подходе» принципа «благополучия потребителей» для избегания антимонопольного преследования.

Согласно п. 2 ч. 1 ст. 13 Закона о защите конкуренции антиконкурентные действия и соглашения хозяйствующих субъектов могут быть признаны допустимыми, если результатом таких действий и соглашений является или может являться *получение покупателями преимуществ (выгод), соразмерных преимуществам (выгодам), полученным хозяйствующими субъектами в результате этих действий и соглашений*. Так в российском антимонопольном законодательстве зафиксировано применение «взвешенного подхода».

Применение «взвешенного подхода» базируется на концепции «благополучия потребителей» для оценки совокупной пользы и совокупного вреда от спорного поведения фирмы. Понимая это, многосторонняя платформа на практике избегает антимонопольных обвинений, если субсидирует сторону потребителя за счет бизнес-экосистемы комплементоров. Ограничение выбора рыночных предложений и манипулирование вниманием потребителя в такой методологии сложно учесть как снижение уровня благополучия потребителей. Поскольку потребители не знают, что они теряют от отсутствия тех альтернатив, которых они не видят, а также тех рыночных предложений, которые могли бы существовать, но не существуют из-за силовых поглощений и антиконкурентных действий цифровых платформ. Зато потребителей прекрасно видят низкие цены товаров и удобные условия их доставки.

Как отмечает Хан К., «существующая привязка системы антимонопольного регулирования к «благополучию потребителей», определяемому через краткосрочные ценовые эффекты, не способна охватить архитектуру рыночной власти в современной экономике. Мы не можем осознать потенциальный вред для конкуренции,

создаваемый доминированием Amazon, если мы измеряем конкуренцию прежде всего через цену и объем выпуска» [13].

В цифровой среде часто встречается совмещение функций цифровой многосторонней платформы и производителя дополнений/приложений к ней. В идеале владелец цифровой платформы может создать систему собственных взаимосвязанных сервисов и продуктов, предлагающую уникальное сочетание функционала и поощряющую пользователя к взаимодействию, повышающую издержки переключения пользователя на конкурирующую платформу. Если этого удастся добиться, то произойдет «запирание» пользователя на платформе: для пользователя перестанут существовать альтернативные сервисные и платформенные рыночные предложения, так как ни одно из них не будет взаимозаменяемым с набором функций и характеристик «родной» платформой. Например, социальная сеть поощряет пользователя наполнять персональными данными и собственным контентом пользовательский аккаунт, заранее обеспечив невозможность переноса этих данных на внешний по отношению к платформе аккаунт. Чем больше пользователь вкладывается в развитие своего аккаунта, тем выше для него становятся издержки переключения на другую социальную сеть.

Цифровая платформа постоянно накапливает и обрабатывает большие массивы данных о потребительском поведении пользователей, что само по себе уже создает конкурентное преимущество в данных. Добавьте сюда конкурентные преимущества в размере сети «запертых» на платформе пользователей, подкрепленные положительными перекрестными сетевыми эффектами и запретительно большими издержками переключения пользователей.

Нарезание рынков

Понимание того, что последствия действий монополиста на одном рынке следует

искать на зависимых и производных рынках, приводит к необходимости регулирующего органа отвлекаться от базового рынка, на котором установлено доминирование, и обращать внимание на последующие, нисходящие рынки.

ФАС должен:

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

Для этого регулятор «нарезает слои» рынки и выделяет отдельные рынки — «слои», на которых можно увидеть доминирующую позицию и ограничение конкуренции.

Так, в рассмотренном выше деле РУФАС против ОАО «РЖД» отношения развивались на следующих рыночных «слоях»: рынок железнодорожных перевозок, рынок услуг по продаже железнодорожных билетов, рынок услуг страхования от несчастных случаев, рынок услуг по продаже страховых полисов. Услуги страхования были производными от железнодорожных перевозок, а услуги по продаже железнодорожных билетов и услуги по продаже страховых полисов были комплементарными. Естественная монополия в железнодорожных перевозках обеспечивала ОАО «РЖД» доминирующее положение на производном рынке — рынке услуг по продаже железнодорожных билетов — 100%.

В деле «Кодак» выбор был между базовым рынком комплекта «Копировальный аппарат, ремонт/обслуживание аппарата, запчасти» (20%) и производным рынком комплекта «Ремонт/обслуживание аппарата «Кодак», запчасти «Кодак»» (80–90%). Выбрали производный рынок, на котором у «Кодак» было доминирующее положение.

Ясно, что методологическая практика правильного определения продуктовых границ рынка через «нарезание рынков слоя-

ми» наблюдалась и успешно применялась и до актуализации проблематики регулирования цифровых платформ. Но сегодня это тонкое искусство точного определения продуктовых границ релевантного товарного рынка проявляется практически в любом антимонопольном расследовании. Так, в деле Яндекса против Гугл, комиссия ФАС РФ в качестве релевантного рынка, на котором возникло доминирующее положение у Гугл (100%), определила *рынок предоставляемых магазинов приложений для ОС «Android», локализованных для России* [14].

Похожий пример «нарезания рынков» содержится в последнем деле против Microsoft Corporation (№ 1-00-168/00-11-16 с решением от 15.08.17), где ФАС РФ рассматривала жалобу АО «Лаборатория Касперского» на то, что Microsoft Corporation значительно (с 2 месяцев до 6 календарных дней) сократила сроки, в которые разработчикам антивирусного ПО предоставлялись RTM⁶-версии ОС Windows 10. В этом антимонопольном разбирательстве комиссия ФАС РФ установила ряд важных обстоятельств:

1. Между ноутбуками, стационарными и планшетными компьютерами, смартфонами отсутствует взаимозаменяемость. Следовательно, обращение стационарных устройств (компьютеров и планшетов) и обращение мобильных аппаратных устройств (планшетных компьютеров и смартфонов) образуют отдельные товарные рынки.

2. ОС не могут функционировать самостоятельно, без материального (аппаратного) обеспечения. Таким образом, рынок ОС неразрывно связан с рынком аппаратных устройств. Значит, обращение ОС, устанавливаемых на стационарных устройствах, и обращение ОС, устанавливаемых на мобильных устройствах, образуют отдельные товарные рынки.

3. Продуктовыми границами исследуемого товарного рынка определены *RTM-версии ОС для стационарных устройств для адаптации прикладного ПО, разрабатываемого на территории Российской Федерации*.

4. На основании установленной неразрывной связанности и взаимозависимости рынка ОС для стационарных устройств для конечных пользователей и рынка RTM-версий ОС для стационарных устройств для разработчиков прикладного ПО определяется объем *товарного рынка ОС для стационарных устройств для конечных пользователей*, на котором Microsoft Corporation занимает долю 95,6%.

5. На основании установленной неразрывной связанности и взаимозависимости рынка ОС для стационарных устройств для конечных пользователей и рынка RTM-версий ОС для стационарных устройств для разработчиков прикладного ПО Microsoft Corporation занимает доминирующее положение на рынке предоставления RTM-версий ОС для стационарных компьютеров и ноутбуков для адаптации прикладного ПО. Комиссией ФАС РФ в действиях Microsoft Corporation усматриваются признаки злоупотребления доминирующим положением, выразившиеся в создании дискриминационных условий для обращения прикладного антивирусного ПО сторонних разработчиков по сравнению с антивирусным ПО Microsoft Corporation — Windows Defender, что привело (может привести) к ограничению конкуренции на *рынке антивирусного прикладного ПО на территории Российской Федерации*.

Позже практика анализа состояния конкуренции на одном товарном рынке исключительно через неразрывную связь с другим товарным рынком получила негативную судебную оценку в постановлении Арбитражного суда Московского округа от 12.04.2018 по делу № А40-90347/2017 (дело о нарушении антимонопольного законодательства ПАО «ВымпелКом», ООО «Т2 Мобайл», ПАО «МТС», ПАО «Мегафон»).

⁶ Release To Manufacturing — версия обновленной операционной системы, предназначенная для независимых разработчиков ПО, для тестирования и доработки прикладного ПО с новой ОС.

Яндекс и Убер

Важно понимать, что ошибочное определение продуктовых границ товарного рынка приводит к целому ряду последствий. Слишком узкое определение продуктовых границ рынка ведет к недооценке объемов данного рынка, сокращает количество его участников, завышает рыночную долю исследуемой компании, обуславливает оценку барьеров входа на рынок как высоких и непреодолимых. Это способствует совершению ошибки I рода — наказанию невиновных. Слишком широкое определение продуктовых границ рынка ведет к недооценке объемов данного рынка, сокращает количество его участников, завышает рыночную долю исследуемой компании. Это способствует совершению ошибки II рода — не наказанию виновных.

Например, принимая решение об экономической концентрации после заключения Яндексом и Убером соглашения о совместной деятельности, для анализа состояния конкуренции ФАС РФ определил рынок агрегаторов такси как рынок услуг по оказанию информационного взаимодействия пассажиров и водителей такси *любыми способами*⁷. Согласно аналитическому отчету услуги мобильных агрегаторов такси, распределяющих заказы только через мобильные приложения и веб-сайты, и услуги традиционных агрегаторов такси, распределяющих заказы различными способами, относятся к одному рынку. С точки зрения потребителя, все способы заказа такси являются взаимозаменяемыми⁸. *Географические границы рынка — РФ.*

В первом полугодии 2017 года доли трех крупнейших субъектов рынка агрегаторов такси составляли:

	По МСК	По РФ
Яндекс	46,14%	25,07%
Убер	20,98%	11,33%
Фастен Групп	18,75%	50,96%

⁷ <https://fas.gov.ru/attachment/191173/download?1548844063>

⁸ Там же.

Совокупная доля Яндекса, Фастен Групп и Убера в исследуемый период превышала 50%, и доля каждого из этих лиц составляла более 8%. Согласно ч. 3 ст. 5 Закона о защите конкуренции существуют признаки наличия у данных организаций коллективного доминирующего положения на рынке агрегаторов такси.

Однако поскольку доли на рынке были подвержены значительным изменениям, не следует однозначно утверждать о наличии коллективного доминирующего положения.

В течение исследуемого периода относительные размеры долей вышеуказанных лиц были подвержены значительным изменениям (двукратный рост рынка обусловлен сопоставимым прямо пропорциональным ростом долей каждого из исследуемых субъектов), а доступ на товарной рынок новых конкурентов был затруднен демпингом стороны наиболее крупных игроков, на что указывали игроки с небольшой долей.

Рост цены на услуги агрегаторов такси, оказываемые водителям (комиссия агрегатора за поездку), в любом случае отражаются на конечной цене поездки, однако ее увеличение не приведет к снижению спроса с точки зрения водителей, поскольку иных способов коммуникации с пассажиром не существует⁹.

Ключевые выводы анализа: на данном рынке на текущий момент отсутствуют организации, которые бы занимали доминирующее положение, однако у Яндекса, Убера и Фастен Групп присутствуют признаки доминирования, которое может возникнуть в будущем. Российский рынок агрегаторов такси является развитым с высокой конкуренцией, однако отдельного внимания с точки зрения соблюдения требований антимонопольного законодательства требуют наиболее крупные игроки в целях недопущения установления монопольно низкой цены для вытеснения конкурентов в лице мелких предприятий в случае установления доминирующего положения.

⁹ <https://fas.gov.ru/documents/678673>

Позже ФАС РФ приняла решение об удовлетворении ходатайства о заключении соглашения о совместной деятельности на территории Российской Федерации и выдала предписание, в том числе «не устанавливать запреты для водителей и пассажиров в использовании мобильных приложений других компаний, осуществляющих услуги информационного взаимодействия водителей такси и пассажиров»¹⁰.

Складывается следующая ситуация.

При анализе конкуренции на рынке агрегаторов такси продуктовые и географические границы рынка были проведены максимально широко: заказы через приложение были объединены с заказами по телефону; территория — вся Россия. Тем не менее, на рынке определен высокий уровень концентрации и выявлена возможность коллективного доминирования трех крупнейших субъектов. Если бы рынок Москвы и Московской области оценивался отдельно, он также был бы признан высокочетким концентрированным рынком с коллективным доминированием трех субъектов.

Подчеркивая, что у водителей нет иной возможности получить доступ к пассажиру, авторы отчета не стали более подробно исследовать отношения агрегатора и водителя. Отмечая, что доступ на товарной рынок новых конкурентов был затруднен демпингом стороны наиболее крупных игроков, они также не стали более подробно исследовать взаимодействия крупных агрегаторов и новых конкурентов. Хотя из материалов аналитического отчета следует, что три крупнейших агрегатора злоупотребляли коллективным доминированием с целью ограничить конкуренцию на рынке услуг агрегаторов путем установления монопольно низкой цены услуги.

Выводы аналитического отчета представляются необоснованными и недостоверными, так как они логически противоречат полученным данным об уровне концентрации на рынке и о коллективном доминировании.

Памятуя о цели проведения данного анализа, определим совокупную долю сторон соглашения о совместной деятельности. Совместное предприятия Яндексa и Убера будет иметь на рынке Москвы и Московской области 67,12%, а на рынке России — 36,4%. Из-за высокого уровня концентрации рынка агрегаторов такси у Яндексa и Убера присутствует возможность устранить конкуренцию в результате заключения соглашения о совместной деятельности.

Однако вернемся назад, к проведению продуктовых и географических границ рынков.

Хоть рынок Москвы и Московской области считался отдельно, ключевым доводом в пользу проведения географических границ рынка максимально широко послужил факт того, что пассажир может заказать поездку в пределах одного города, находясь в другом городе (например, заказ к определенному времени после авиаперелета). Тот факт, что деятельность по перевозке пассажиров и багажа легковым такси может осуществляться только на территории субъекта, где выдано соответствующее разрешение, не послужило доводом в пользу более узких географических границ рынка услуг агрегаторов.

В отчете отмечается, что «не представлялось возможным выявить всех хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность агрегатора такси на локальном рынке (в пределах города, муниципального района, городского поселения и т. д.), поскольку Российская Федерация может включать более тысячи возможных локальных рынков, на которых могут действовать по несколько агрегаторов такси».

Важно, что в тексте аналитического отчета ни разу не упоминается, что агрегатор такси — это двухсторонняя транзакционная платформы. Агрегатор такси, организуя информационное взаимодействие, одновременно оказывает двум разным сторонам услуги разного содержания на разных территориях: пассажиру — предоставление такси

¹⁰ <https://fas.gov.ru/documents/594339>

в месте его нахождения, а водителю — предоставления доступа к клиенту. Когда речь идет об организации информационного взаимодействия, создается впечатление единства услуги агрегатора и продуктовой целостности рынка. Но иная картина рисуется, если речь идет о рынке услуг быстрой и точной подачи такси пассажиру, с одной стороны, и рынке услуг предоставления водителю информации о клиенте: его местонахождении и его заказе, с другой стороны.

В таком понимании можно рассматривать услугу агрегатора такси как одновременное параллельное оказание разных услуг на разных территориальных рынках. Услуга быстрой и точной подачи такси пассажиру оказывается на всей территории РФ. Услуга доступа к информации о клиенте оказывается водителю на территории субъекта, где выдано соответствующее разрешение. На этих смежных рынках сохраняется возможность ограничения конкуренции.

Ограничение конкуренции на федеральном рынке услуг пассажирам возможно через злоупотребление коллективным доминирующим положением назначения монопольно низкой цены поездки. Мелкие новые агрегаторы на федеральном рынке не смогут привлечь внимание пассажиров.

Ограничение конкуренции на региональном рынке водителей возможно через злоупотребление совместным предприятием Яндекс и Убера своим доминирующим положением через назначение монопольно низкой цены (комиссии агрегатора). Мелкие новые агрегаторы не смогут на региональном рынке привлечь внимание водителей. Так крупные агрегаторы могут избавиться от угроз входа новых игроков на смежные рынки.

Если рассмотреть отдельно региональный рынок информационных услуг агрегатора водителям, можно увидеть перспективу жесткого доминирования совместного предприятия Яндекс и Убера над водителями такси. Переговорная власть полностью на стороне агрегатора против водителя, что делает возможным применение разнообраз-

ных форм злоупотребления доминированием — от установления монопольно высокой комиссии агрегатора до принуждения к заключению невыгодных условий контракта, например в части установления и завышение водительского норматива ежедневного минимума завершенных поездок и др. Целью таких действий агрегатора является установление более жесткого контроля над формально равноправным и независимым водителем для уплотнения сети водителей, создания сетевого перекрестного эффекта, повышения оперативности реагирования водителей, скорости совершения транзакций, объемов совершенных поездок.

Заключение

Допустим антимонопольный регулятор при проведении продуктовых границ релевантного рынка(-ов) расследуемой цифровой платформы начинает с определения того производного рынка, который сформировался на платформе: рынок услуг предоставления продавцу информации о клиенте на платформе.

Оказывается, существующего сегодня инструментария антимонопольного регулирования вполне достаточно для реализации конкурентной политики на цифровых рынках. Главное — это воля законодателя и регулятора. Воля регулятора первична, а наличие адекватного инструментария вторично.

Можно внести изменения в методологию оценки рыночной власти цифровых платформ. Но можно не вносить. А только с помощью административной и судебной правоприменительной практики распространять новые подходы к развитию конкуренции на цифровых рынках. Так, например, присутствие в российском антимонопольном законодательстве исключения из запретов монополизации рынков для отношений интеллектуальной собственности (так называемый антимонопольный иммунитет интеллектуальной собственности) мало мешает ФАС РФ привлекать к ответственно-

сти за монополизацию рынков цифровые платформы, использующие для этого права интеллектуальной собственности. По словам заместителя руководителя ФАС России С. Пузыревского, «наше антимонопольное законодательство продолжает оставаться на некоем доисторическом уровне благодаря тому, что статьи 10 и 11 Закона о защите конкуренции содержат иммунитеты для интеллектуальной собственности. Такие иммунитеты сдерживают развитие конкуренции в условиях цифровой экономики»¹¹. Однако при рассмотрении конкретных обстоятельств использования цифровыми гигантами объектов интеллектуальной собственности для монополизации рынков антимонопольным ведомством и арбитражными судами принимаются решения об отказе в применении иммунитета (например, в деле против Google). То есть правовая норма, прямо препятствующая применению антимонопольного принуждения, часто трактовалась в каждом конкретном случае как неподходящая и неприменимая.

Для более верного понимания доминирования концепцию отраслевых рынков следует дополнять анализом потоков данных и денежных потоков, проходящих через систему платформы.

Если денежные средства, как мера созданной ценности, не могут быть общедоступными, то массивы данных и платформенно-сетевая инфраструктура, порождающая и получающая потоки данных, может быть по правилам недискриминационного доступа предоставлена третьим лицам в качестве ключевой мощности.

Список литературы

1. Ву Т. Главный рубильник. Расцвет и гибель информационных империй от радио до интернета. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 384 с.
2. Коваленко А. И. Ограничения рыночной власти цифровых платформ // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 2 (78). С. 89–105. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-89-105.

¹¹ <https://fas.gov.ru/news/24928>

3. Khan L. M. The separation of platforms and commerce // *Columbia Law Review*. 2019. Vol. 119. No. 4. P. 973–1098. URL: <https://columbialawreview.org/content/the-separation-of-platforms-and-commerce/>
4. Коваленко А. И. Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 18–37. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
5. Шаститко А. Е., Маркова О. А. Старый друг лучше новых двух? Подходы к исследованию рынков в условиях цифровой трансформации для применения антимонопольного законодательства // Вопросы экономики. 2020. № 6. С. 37–55. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
6. Шаститко А. Е. Применение антимонопольного законодательства на рынках производных товаров: от определения продуктовых границ до адвокатирования конкуренции // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 4 (52). С. 5–29.
7. Шаститко А. Е. Конкуренция на рынках производных товаров: предметное поле и выводы для политики // Журнал Новой экономической ассоциации. 2012. № 4. С. 104–126.
8. Applebaum H. M., Barnett T. O. Antitrust Law: Ninth Circuit Upholds Kodak's Liability for Monopolizing the «Aftermarket» for Servicing of its Equipment but Vacates Some Damages and Modifies Injunction // *National Law Journal*. 1997. Vol. 29. No. 9. P. 104–126.
9. Klein B. Market power in aftermarkets // *Managerial and Decision Economics*. 1996. Vol. 17. No. 2. P. 143–164.
10. Shapiro C. Aftermarkets and consumer welfare: making sense of Kodak // *Antitrust Law Journal*. 1995. No. 63. P. 483–511.
11. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. 1993. No. 3. P. 75–83.
12. Činčikaitė R., Kurojedova D. Successful promotion of the brand in social networks: factor analysis // Прикладная информатика. 2015. Т. 10. № 2 (56). С. 15–26.
13. Khan L. M. Amazon's antitrust paradox // *The Yale Law Journal*. 2016. Vol. 126. P. 710–805. URL: https://www.yalelawjournal.org/pdf/e.710.Khan.805_zuvfyteh.pdf
14. Вартаев П. С., Гараев П. З., Коваленко А. И. Злоупотребление доминированием цифровых платформ (на примере дела Google в России) // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 5 (59). С. 89–141.

References

1. Wu T. The master switch: The rise and fall of information empires. NY, Alfred A. Knopf Publ., 2010, 384 p.
2. Kovalenko A. I. Limits of market power of digital platforms. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 2(78), pp. 89–105 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-89-105.
3. Khan L. M. The separation of platforms and commerce. *Columbia Law Review*, 2019, vol. 119. no. 4. pp. 973–1098. URL: <https://columbialawreview.org/content/the-separation-of-platforms-and-commerce/>
4. Kovalenko A. I. Network effect as a sign of dominating position of digital platforms. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14,

- no. 1(77), pp. 18-37 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
5. Shastitko A. E., Markova O. A. An old friend is better than two new ones? Approaches to market research in the context of digital transformation for the antitrust laws enforcement. *Voprosy Ekonomiki*, 2020, vol. 6, pp. 37-55 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
 6. Shastitko A. E. Antitrust Law Enforcement in Aftermarkets: for Product Boundaries Estimates to Competition Advocacy. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 4(52), pp. 5-29 (in Russian, abstr. in English).
 7. Shastitko A. E. Competition on Aftermarkets: the Subject Matter and Policy Applications. *Journal of the New Economic Association*, 2012, no. 4, pp. 104-126 (in Russian, abstr. in English).
 8. Applebaum H. M., Barnett T. O. Antitrust Law: Ninth Circuit Upholds Kodak's Liability for Monopolizing the «Aftermarket» for Servicing of its Equipment but Vacates Some Damages and Modifies Injunction. *National Law Journal*, 1997, vol. 29, no. 9, pp. 104-126.
 9. Klein B. Market power in aftermarkets. *Managerial and Decision Economics*, 1996, vol. 17, no. 2, pp. 143-164.
 10. Shapiro C. Aftermarkets and consumer welfare: making sense of Kodak. *Antitrust Law Journal*, 1995, no. 63, pp. 483-511.
 11. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 1993, no. 3, pp. 75-83.
 12. Činčikaitė R., Kurojedova D. Successful promotion of the brand in social networks: factor analysis. *Prikladnaya informatika*, 2015, vol. 10, no. 2(56), pp. 15-26.
 13. Khan L. M. Amazon's antitrust paradox. *The Yale Law Journal*, 2016, vol. 126, pp. 710-805. URL: https://www.yalelawjournal.org/pdf/e.710.Khan.805_zuvfyeh.pdf
 14. Vartaev R. S., Garaev R. Z., Kovalenko A. I. Digital platforms dominance abuse (in Google case in Russia). *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 5(59), pp. 89-141 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24

Kovalenko A. I., ORCID 0000-0003-3131-6107, PhD in Economics, Associate professor at the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russian, alkovalenko@synergy.ru

Technological giants on digital markets as a result of a regulator failure

The article discusses the main problems of antitrust regulation of multilateral digital platforms.

The problems of defining the boundaries of product markets on which multilateral platforms operate, including the problems of analyzing competition in derivative markets, other stages of determining the dominant position of a digital platform and its market power are disclosed.

In the context of the latest news related to the proposals of the Subcommittee of the US Congress on toughening antitrust regulation of digital giants (Amazon, Facebook, Google, Apple), the possibilities of using such proposals in the Russian practice of antitrust regulation are considered.

The author identifies the methodological problems that arise in the context of strengthening the market power of digital platforms, and also reveals the author's approach to solving these problems.

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

About the author: A. Kovalenko, PhD in Economics, Associate professor

For citation: Kovalenko A. Technological giants on digital markets as a result of a regulator failure. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 4(80), pp. 5-24 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-25-39

Гореликов В. А., ORCID 0000-0001-8676-3030, заместитель декана факультета спортивного менеджмента по бизнес-образованию, преподаватель кафедры спортивного маркетинга, Университет «Синергия», Москва, Россия, VGorelikov@synergy.ru

Братков К. И., ORCID 0000-0002-6825-8409, старший преподаватель кафедры спортивного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, Bratkovk@mail.ru

Маркетинговые продукты в спорте как инструменты конкурентной борьбы в индустрии спорта

В статье дан анализ основных маркетинговых продуктов в спорте, рассмотрены итоги исследования рынка спортивного маркетинга — международных спортивных событий и спортивных организаций, которые создают и зарабатывают на своих маркетинговых продуктах. Особое внимание уделено вопросам конкурентоспособности предпринимательских структур в спорте, реализующих разные маркетинговые продукты. Источниками информации стали отчетные и аналитические материалы, интервью специалистов и маркетологов в области спортивных финансов, годовые отчеты федераций, лиг и клубов, отчеты консалтинговых компаний, сайты данных структур. Отдельно проанализированы подходы российских спортивных организаций к созданию, продвижению и продажам своих маркетинговых программ, которые могут рассматриваться как ключевые инструменты для формирования конкурентных преимуществ в привлечении финансирования своей деятельности в будущем.

Ключевые слова: индустрия спорта, конкуренция в спорте, предпринимательство в спорте, маркетинговая стратегия, продуктовая стратегия, спонсорство, билетная программа, мерчандайзинг, медиаправа, спортивный маркетинг, спортивные соревнования

Введение

Спортивные маркетинговые продукты — основной источник для привлечения финансов участников индустрии спорта. Но эти финансы непросто получить в самой индустрии спорта и в отдельно взятых направлениях, так как идет постоянная конкуренция:

- между спортивными соревнованиями, особенно глобального уровня (Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы, континентальные клубные турниры, национальные чемпионаты и другие);
- между спортивными федерациями, лигами и клубами по различным видам спорта,

которые реализуют свои продукты на одном рынке;

- внутри отдельных видов спорта — между турнирами (международными и национальными), федерациями, лигами и клубами по одному виду спорта;
- внутри индустрии развлечений, частью которой является современный профессиональный спорт.

В исследовании [13] А. Малыгин дает определение маркетингового продукта, согласно которому продукт в спорте представляет собой различные комплексные решения актуальных проблем клиентов спортивной организации, создаваемые в форме товаров, услуг или иных выгод.

По определению компании PWC, понятие «маркетинговые продукты» в спорте включает следующие компоненты:

- спонсорство, в том числе выплаты за то, чтобы та или иная продукция ассоциировалась с командой, лигой или спортивным соревнованием, а также права на фирменное наименование;
- доходы от продажи билетов на спортивные соревнования;
- доходы от продажи прав на трансляцию спортивных соревнований по вещательным и кабельным телевизионным сетям, с помощью телевизионных станций, наземных и спутниковых радиостанций, интернета и мобильных устройств;
- мерчандайзинг, в том числе продажа лицензионных товаров с логотипами команды или лиги и изображениями игроков, а также других видов интеллектуальной собственности [18].

По исследованиям И. Солнцева, структура доходов российского футбольного клуба может быть представлена следующим образом:

- выручка в день проведения матчей (англ. matchday revenue) — доходы от продажи билетов (включая абонементы), еды, напитков и атрибутики;
- продажа прав на телетрансляции матчей клуба как в местном чемпионате, так и на зарубежных турнирах;
- коммерческая деятельность, куда включаются поступления от спонсоров, а также продажа фирменной продукции клуба;
- трансфер игроков [20].

Проанализировав источники и исходя из исследованного опыта проведения соревнований мирового уровня, можно дать следующее определение маркетинговым продуктам в спорте — это продукты деятельности спортивных организаций в виде билетных программ, спонсорских предложений, продукции мерчандайзинга и лицензирования, медиаправ и трансферов игроков, которые приносят доход от их реализации.

Изучив примеры мирового опыта, предлагается внести изменения и дополнения

в систему создания маркетинговых продуктов для спортивных организаций в России. Кроме того, рекомендуется рассмотреть новые подходы к реализации возможностей по работе с билетными программами, спонсорскими предложениями, мерчандайзингом и лицензированием, реализацией медиаправ и осуществления трансферов игроков. Представленные предложения направлены на повышение конкурентоспособности субъектов предпринимательства в российской индустрии спорта.

Анализ ситуации с маркетинговыми продуктами в спорте

За последние тридцать лет мировая индустрия спорта сделала качественный рост в доходах от своей деятельности. Столкнувшись с проблемами привлечения регулярных доходов от спортивных соревнований в 90-х годах прошлого столетия, даже на такие турниры, как Олимпийские игры и чемпионаты мира, менеджменту спорта пришлось пересмотреть свои подходы к финансированию спорта и сделать ставку на качественный маркетинг спортивных событий и на развитие своих маркетинговых продуктов.

Для определения того, что собой представляет спортивный маркетинг, необходимо взглянуть на маркетинг в целом. Маркетинг — это деятельность по созданию, продвижению и доведению до потребителей и клиентов товаров и услуг. Обычно в этой связи выделяют девять составляющих: собственно, товары и услуги, а также практика, люди, места, собственность, организации, информация и идеи. Не нужно обладать особым воображением, чтобы понять: спорт охватывает все эти составляющие [6].

Самые доходные и престижные спортивные события в мировой индустрии спорта — это Олимпийские игры (летние и зимние), Чемпионат мира по футболу, Чемпионат мира по автогонкам «Формула-1», Чемпионат мира по легкой атлетике и многие другие. К наиболее коммерчески

привлекательным видам спорта сегодня можно отнести футбол, бокс, автогонки, теннис, баскетбол, гольф, ММА, хоккей, легкую атлетику [11].

Но так было не всегда. Спорт начал проигрывать конкуренцию за время и деньги клиентов своим главным конкурентам на рынке развлечений — активно стали развиваться такие направления, как концертная деятельность, строились и возводились большие сети кинотеатров, начали свою работы парки развлечений и т. д. Не говоря уже о нарастающей конкуренции в самом спорте между спортивными соревнованиями, особенно глобального уровня (летние и зимние Олимпийские игры, Чемпионаты мира и Европы по футболу, континентальные клубные турниры, национальные чемпионаты и другие).

В настоящее время в мировой индустрии спорта можно наблюдать почти идеальное совпадение экономических интересов международных спортивных организаций, организаторов спортивных соревнований, телеканалов и бизнеса, продвигающего свои коммерческие и имиджевые интересы через спорт [10].

Спортивные организации смогли выделить основные направления работы в маркетинге, сфокусировавшись на работу по созданию и реализации своих маркетинговых продуктов — продажу билетов, спонсорства, мерчандайзинга, медиаправ и трансферов игроков.

Продажа билетов являлась и является одной из основных статей дохода спортивных клубов всего мира. Однако ее роль может меняться в зависимости от страны и вида спорта. На долю доходов от продажи билетов приходится около 30% совокупной выручки индустрии спорта. Это направление представляет собой основной источник доходов в спортивных регионах, где посещение спортивных соревнований является неотъемлемой частью культуры [15].

Спонсорство служит основным источником доходов в мировой индустрии спорта. В России оно также стало мощной под-

держкой многочисленных спортивных событий (Олимпийские игры, универсиады, чемпионаты мира и Европы), спорта высших достижений (национальные федерации и сборные страны), профессионального (спортивные лиги и клубы) и массового спорта [2].

В общей структуре доходов спортивных организаций доля доходов от мерчандайзинга может сильно различаться (от 1 до 20%). При этом нужно отметить, что спортивный мерчандайзинг, помимо доходной составляющей, имеет еще важные функции. Он — важнейший элемент бренд-менеджмента спортивных торговых марок и продвижения непосредственно самого спортивного продукта (спортивного события). А также он является важнейшей частью наследия любого спортивного соревнования, т. к. продукцию со спортивным логотипом часто сохраняют многие десятилетия [19].

Телевизионные трансляции стали неотъемлемой составляющей потребления спортивного продукта, а продажа прав на их распространение по всему миру стали одним из значительных источников выручки для организаторов крупных соревнований. Например, Чемпионат мира по футболу (ЧМ) в 2018 г. принес Международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА) более 3 млрд долл. выручки только за счет продажи прав на показ игр турнира по телевизору. Футбол можно назвать одним из наиболее успешных видов спорта с точки зрения использования медиа-возможностей. Медиа-права в спорте являются интеллектуальной собственностью организаторов соревнований или спортивных федераций [21].

Для большинства клубов мирового футбола бизнес, основанный на трансферах атлетов, актуален и приносит регулярный доход. Многие клубы, особенно в Бразилии, Аргентине, Португалии и Голландии, выстраивают подготовку своих спортсменов в собственных футбольных академиях и профессиональной команде клуба для дальнейшей

продажи в клубы ведущих футбольных чемпионатов — Англии, Испании, Италии и Германии. Формирование института трансфера атлетов в командных игровых видах спорта, прежде всего футболе, осуществлялось параллельно формированию спорта как вида профессиональной деятельности и превращению его в один из важнейших сегментов шоу-бизнеса. За этим явлением стоит необходимость удовлетворения естественной потребности клубов как хозяйствующих субъектов в решении задач управления персоналом.

На сегодняшний день конкуренция с другими сегментами индустрии развлечения и спорта проходят по двум основным продуктам — билетным программам и спонсорским предложениям.

По оценкам опрошенных представителей индустрии, в ближайшие 5 лет можно ожидать увеличение объема билетного рынка на 20%. При этом более оптимистичны в прогнозах представители билетных операторов, которые предсказывают рост рынка более чем на четверть. В качестве сегментов с наибольшим потенциалом развития в ближайшие 5 лет участники опроса отмечают спортивные мероприятия, концерты и фестивали [8].

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

Практика показывает, что в подавляющем большинстве российских спортивных организаций (спортивные клубы и лиги, фе-

дерации по видам спорта и многие другие субъекты индустрии спорта) маркетинговое направление деятельности пока или отсутствует, или осуществляется по остаточному принципу. За исключением ограниченного числа ведущих футбольных, хоккейных и баскетбольных клубов, в наших спортивных организациях нет специалистов-маркетологов, и их функции возлагаются на других сотрудников. Но это не отменяет необходимости четко планировать и организовывать работу в этом направлении [12].

Международный рынок маркетинговых продуктов

Проведя исследование по изучению рынка спортивного маркетинга в период с 2006 по 2018 год, удалось выяснить, что доходы мировой индустрии спорта во всех регионах продолжили свой рост благодаря следующим факторам: улучшению экономической ситуации в мире, усилению воздействия телевизионной рекламы, дальнейшему распространению платного ТВ и продолжающемуся переходу спортивных трансляций на платное телевидение.

Существенному росту объемов спонсорской поддержки способствует возвращение на рынок спонсорства автопроизводителей и компаний сектора финансовых услуг. Крупные соревнования международного масштаба, включая летние Олимпийские и Паралимпийские игры в Бразилии и Южной Корее в 2016 и 2018 годах соответственно и Чемпионат мира по футболу в России в 2018 году, дали толчок росту доходов от продажи прав на трансляцию и спонсорских доходов в годы проведения этих соревнований, а также росту выручки от продажи билетов и мерчандайзинга в странах их проведения.

В 2018 году доходы мировой спортивной индустрии составили 173,6 млрд долл. Этот год оказался весьма прибыльным благодаря проведению зимних Олимпийских игр в Пхенчхане и Чемпионата мира по футбо-

лу в России. В таблице 1 показаны итоговые показатели доходов по основным маркетинговым продуктам в спорте за период с 2006 по 2018 годы [26].

Самая большая доля (41%) в суммарном доходе приходится на Северную Америку, которая является мировым лидером рынка спортивного маркетинга уже длительный период. При этом самые высокие темпы роста будут наблюдаться в Латинской Америке, но, поскольку этот рынок изначально относительно невелик (5%), региону удастся завоевать лишь ограниченную долю рынка.

Вторым по размеру рынком является регион Европы, Ближнего Востока и Африки (EMEA) с долей рынка в 35%.

Еще один регион — Азиатско-Тихоокеанский, у которого по итогам 2018 года до-

ля рынка в 19%. Но это тот регион, который уже в ближайший период повлияет на рост и перераспределение доходов в мировой индустрии спорта, — в этом регионе пройдут две ближайшие Олимпиады. Более подробное распределение доходов по регионам указано в таблице 2.

Северная Америка

- Крупнейший регион, выручка которого в 2018 году составила 71,1 млрд долл. или 41% от мировой выручки.

- В 2018 году большая часть выручки (28,2%) получена в виде дохода от продажи прав на трансляции.

- Самые крупные спортивные события в данном регионе в ближайшее время — Чемпионат мира по легкой атлетике — 2022, Чемпионат мира по футболу — 2026, летние Олимпийские игры — 2028.

Таблица 1. Доходы мирового спортивного рынка за 2006–2018 годы

Table 1. Revenues of the global sports market for 2006–2018 years

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2006	2010	2014	2018
1	Доходы от билетов	37 056	39 570	44 067	52 087
2	Продажа прав на трансляции	24 281	29 225	38 191	45 142
3	Спонсорство	26 749	34 972	45 536	53 824
4	Мерчандайзинг	19 430	17 624	19 096	22 571
	Итого:	107 516	121 391	146 890	173 624

Таблица 2. Доходы мирового спортивного рынка по регионам за 2006–2018 годы

Table 2. Revenues of the world sports market by regions for 2006–2018 years

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2006	2010	2014	2018
1	Северная Америка	46 422	49 955	60 225	71 186
2	Европа, Ближний Восток и Африка	37 744	42 806	51 412	60 769
3	Азиатско-Тихоокеанский регион	17 952	22 735	27 908	32 988
4	Латинская Америка	5 398	5 895	7 345	8 681
	Итого:	107 516	121 391	146 890	173 624

Регион Европы, Ближнего Востока и Африки (EMEA)

- Второй по размеру регион, на долю которого приходится 35% от общей выручки, что в денежном выражении составляет 60,7 млрд долл.

- Выручка формируется преимущественно за счет дохода от продажи билетов (37,7%).

- Самые крупные спортивные события в данном регионе в ближайшее время — Чемпионат Европы по футболу — 2024, летние Олимпийские игры — 2024 и зимние Олимпийские игры — 2026.

Азиатско-Тихоокеанский регион

- В настоящее время находится на третьем месте по объемам выручки — 32,9 млрд долл.

- Основной источник формирования выручки — доходы от спонсорства, которые составляют 44% от совокупных доходов.

Самые крупные спортивные события в данном регионе в ближайшее время — летние Олимпийские игры — 2020, зимние Олимпийские игры — 2022 и Азиатские игры — 2023.

Латинская Америка

- Самый небольшой регион, на долю которого приходится 4,9% от общей выручки, что в денежном выражении составляет 8,6 млрд долл.

- Основными источниками формирования выручки являются доходы от продажи прав на трансляцию (31,2%) и доходы от спонсорства (31,0%) от всех доходов региона.

Самые большие спортивные события в данном регионе в ближайшее время — Кубок Америки по футболу в 2021 году в Аргентине и Колумбии и следующий — в 2024 году в Эквадоре.

Международный олимпийский комитет в своей маркетинговой стратегии использует классические маркетинговые продукты, которые приносят основные доходы. В таблице 3 приведены источники и привлеченные суммы олимпийских доходов в период с 2001 по 2016 годы. Так, по итогам последнего четырехлетнего олимпийского периода самым доходным источником стали продажи права на телевизионные трансляции, которые составили 4 157 млн долл. или 53% от общего дохода за данный период. Еще одной серьезной статьей дохода стала работа с олимпийскими партнерами — 3 040 млн долл. или 39%. От продажи билетов поступило 527 млн долл., а от лицензионной деятельности — 74 млн долл. [25].

В отчетах Международной федерации футбола (ФИФА), приведенных в таблице 4, также выделяются доходы от про-

Таблица 3. Источники олимпийских доходов

Table 3. The sources of Olympic revenue

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2001–2004	2005–2008	2009–2012	2013–2018
1	Продажа прав на трансляции	2 232	2 570	3 850	4 157
2	Программа TOP	663	866	950	1 003
3	Национальные спонсоры	796	1 555	1 838	2 037
4	Продажа билетов	411	274	1 238	527
5	Лицензирование	87	185	170	74
	Итого:	4 189	5 450	8 046	7 798

Таблица 4. Источники доходов ФИФА за 2002–2018 годы

Table 4. The sources of FIFA revenue for 2002–2018 years

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2002–2006	2007–2010	2011–2014	2015–2018
1	Продажа прав на трансляции	846	2 448	2 428	3 127
2	Маркетинговые доходы	367	1 097	1 580	1 660
3	Лицензирование	67	71	107	600
4	Гостеприимство / Продажа билетов	130	120	711	712
5	Другие доходы	190	453	–	322
	Итого:	1 600	4 189	4 826	6 421

дажи прав на трансляции, маркетинговой доходы, доходы от лицензирования, программ гостеприимства и продажи билетов. Так, по итогам четырехлетия, которое завершилось проведением Чемпионата мира — 2018 в России, почти половину доходов (3 127 млн долл.) принесли продажи медиаправ. Маркетинговые доходы, в которые входили работа со спонсорами-партнерами, составили 1 660 млн долл., госте-

приимство и продажи билетов — 712 млн долл., доходы по лицензионной программе — 600 млн долл. [24].

В таблице 5 показано распределение совокупного дохода по основным маркетинговым продуктам для 10 ведущих европейских чемпионатов по футболу, стран с совокупным доходом более 120 млн евро. В этом сегменте мирового спорта также выделяются доходы от продажи медиаправ

Таблица 5. Источники доходов футбольных клубов в Европе

Table 5. Sources of revenue for football clubs in Europe

№	Чемпионат	Сумма, млн евро					
		Продажа медиаправ	Призовые от УЕФА	Продажа билетов	Спонсоры	Прочие доходы	Всего
1	Англия	2 883	381	707	1 414	54	5 439
2	Германия	1 073	221	505	1 199	158	3 156
3	Испания	1 321	252	566	849	157	3 145
4	Италия	1 061	254	277	577	138	2 307
5	Франция	618	186	271	398	220	1 694
6	Россия	30	98	53	436	135	752
7	Турция	314	67	90	232	45	748
8	Нидерланды	75	40	142	201	40	497
9	Португалия	143	90	66	106	35	440
10	Бельгия	74	31	86	106	94	391

и спонсорства. Но есть существенные различия по странам. К примеру, у Английской премьер-лиги упомянутые доходы составили 2 883 млн евро и 1 414 млн евро соответственно, в то время как у Российской премьер-лиги — 30 млн евро и 436 млн евро соответственно [9].

Серьезную часть доходов составляет призовые от УЕФА, в которые входят выплаты за участие в международных клубных турнирах — Лиги чемпионов УЕФА и Лиги Европы. В эти выплаты входят доходы от продажи телевизионных и спонсорских прав, которые участники еврокубков делегируют УЕФА, начиная со стадии плей-офф. Эти доходы являются очень важными для многих европейских клубов, за исключением первой пятерки чемпионатов.

Еще одним значимым источником в финансовой структуре доходов для футбольных клубов являются трансферы игроков. Во Франции, Португалии, Бельгии и Украине поступления от трансферов — крайне важный источник дохода по сравнению с другими видами доходов. Уточним, впрочем, что валовой трансферный доход — это, конечно, не то же самое, что чистые трансферные поступления (в которых учитывается как продажная, так и покупная цена регистраций игроков). Чистые доходы португальских, бельгийских и украинских клубов составили 18, 12 и 26% от общих доходов соответственно, тогда как французские клубы отразили чистые расходы.

Трансферы положительно влияют на финансовые результаты европейских клубов второй год подряд благодаря рекордным трансферным доходам в размере 5 млрд евро, что составило 72% от всего мирового

оборота, согласно отчету ФИФА за 2019 год, который представлен в таблице 6 [23].

Таким образом, проанализированный период показал, что основные доходы в индустрии спорта приносят продажи медиаправ, продажи спонсорских и партнерских предложений, реализации билетов, абонементов и программ гостеприимства, продажа мерчандайзинга и, в отдельных видах спорта, — трансферы игроков. На рисунке 1 показаны маркетинговые продукты в спорте, разделенные на два сегмента потребления — продукты для розничного потребителя (B2C) и продукты для бизнеса (B2B). Это, в свою очередь, влияет на реализуемую субъектами предпринимательства в спорте бизнес-модель.

Представляется нецелесообразным разделение рынков в индустрии спорта, так как одни и те же спортивные организации реализуют множество маркетинговых продуктов. Например, спортивная федерация организует спортивные соревнования, продает билеты (B2C), привлекает спонсоров и реализует медиаправа (B2B). Профессиональные спортивные клубы также реализуют билеты на домашние матчи, продают клубную атрибутику и сувенирную продукцию (B2C), при этом активно сотрудничая со спонсорами, осуществляя трансферную деятельность и получая часть дохода от продажи прав телепередач (B2B). Следовательно, коммерческая и маркетинговая деятельность спортивных организаций осуществляется в рамках одного рынка, который можно разделить на два сегмента.

Доходы от реализации билетов — это доходы, получаемые спортивными органи-

Таблица 6. Совокупная сумма трансферов в футболе (согласно данным ФИФА)

Table 6. Total amount of transfers in football (according to FIFA data)

Сумма, млн долл.				
2012	2014	2016	2018	2019
2 660	4 020	4 720	6 940	7 350

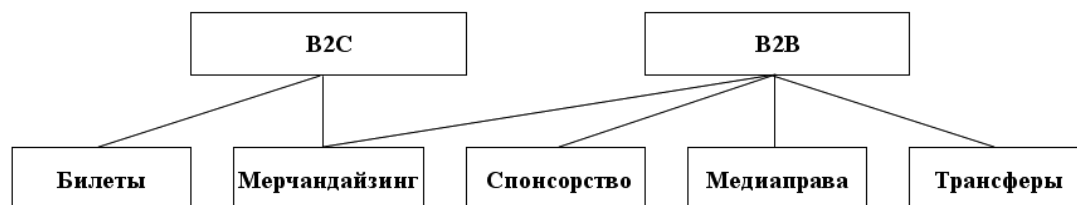


Рис. 1. Маркетинговые продукты в спорте для потребителя и бизнеса

Fig. 1. Marketing products in sports for consumers and businesses

зациями от продажи билетов, абонементов и программ гостеприимства на спортивные мероприятия. Права на доходы от реализации билетов принадлежат проводящей организации. Основными клиентами данного продукта являются болельщики (B2C — розничные потребители).

Доходы от мерчандайзинга — продажа лицензионных товаров с логотипами клуба или лиги, с изображениями игроков, а также доходы от других видов интеллектуальной собственности, за исключением доходов, связанных с кейтерингом. Права на данные доходы принадлежать спортивным организациям. Клиентами данного продукта являются как болельщики (B2C — розничные потребители), так и представители бизнеса (B2B — клиенты для бизнеса), которые могут приобретать лицензионные права.

Доходы от спонсоров — вознаграждения за то, чтобы бренд ассоциировался с клубом, лигой, стадионом или спортивным соревнованием, в том числе за права на нейминг и за право быть эксклюзивным спонсором в товарной категории. Права на эти доходы принадлежат спортивным организациям. Клиентами данного продукта являются представители бизнеса (B2B — клиенты для бизнеса).

Доходы от продажи медиаправ — доходы от продажи прав на трансляции спортивных соревнований по общедоступным и кабельным телевизионным сетям, радиостанциям, через интернет-платформы и мобильные устройства. Клиентами данного продукта являются представители бизнеса (B2B — клиенты для бизнеса).

Доходы от трансферов — это доходы, получаемые спортивными клубами или федерациями за переход спортсменов из одного клуба в другой. Данный вид доходов лучше всего развит в футболе. Так, футбольные школы, академии и клубы получают финансовые компенсации за подготовку футболистов на разных уровнях. Уже имеются много примеров в мире, когда футбольные клубы берут за основу своей деятельности подготовку игроков на продажу. Клиентами данного продукта являются представители самой индустрии спорта — спортивные клубы, лиги и федерации (B2B — клиенты для бизнеса).

Применение мирового опыта в России

Изучив сегмент международных соревнований, которые прошли в России и тенденцию к значительному их росту в ближайшем будущем, можно сделать выводы о перспективности применения международного опыта в Российской Федерации. Уже проведены и оставили богатое наследие в реализации маркетинговых продуктов такие значимые события, как:

- Чемпионат мира по легкой атлетике (Москва, 2013);
- Всемирная летняя Универсиада (Казань, 2013);
- зимние Олимпийские игры (Сочи, 2014);
- этап Формулы-1 (Сочи 2014–2020);
- Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015);
- Чемпионат мира по хоккею (Москва и Санкт-Петербург, 2016);

- Чемпионат мира по футболу ФИФА (2018);

- Всемирная зимняя Универсиада (Красноярск, 2019);

- чемпионаты мира по боксу (Екатеринбург мужчины и Улан-Удэ женщины, 2019).

В ближайшие годы Россия примет очередную серию международных турниров самого высокого уровня:

- Чемпионат Европы по футболу (Санкт-Петербург, 2021);

- Чемпионат мира по волейболу среди мужчин (2022);

- Чемпионат мира по хоккею (Санкт-Петербург, 2023);

- Молодежный чемпионат мира по хоккею (Новосибирск, 2023);

- Всемирная летняя Универсиада (Екатеринбург, 2023);

- Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2025).

С одной стороны, международные соревнования, проводимые в России, дадут богатый опыт и новые возможности для успешного развития спортивных маркетинговых продуктов в стране. С другой стороны, данные турниры выступают конкурентами российским спортивным организациям в борьбе за финансы спонсоров и болельщиков.

Хорошими возможностями для реализации своих маркетинговых стратегий являются национальные чемпионаты по многим игровым видам спорта, среди которых выделяются международные проекты — Континентальная хоккейная лига (КХЛ) и Единая лига ВТБ (ЕЛ ВТБ — баскетбольный

турнир). Большое маркетинговое наследие Чемпионата мира ФИФА 2018 года пытаются реализовать футбольные клубы Российской Премьер-лиги (РПЛ). До чемпионата мира совокупные финансовые показатели профессиональных футбольных клубов в России демонстрировали отрицательный финансовый результат (таблица 7).

В других видах спорта также следует говорить о долгосрочном характере окупаемости бизнеса, связанного с профессиональными спортивными клубами. Особенно это заметно при анализе организационно-правовых форм в футболе, хоккее, баскетболе и мини-футболе. Акционерные общества, популярные в зарубежном профессиональном спорте, представлены только в российском футболе (7 из 16 клубов, или 43%); в 33% случаев (20 из 61 проанализированного клуба) в качестве учредителя выступал орган государственной власти или подведомственное государственное учреждение; 20–25% от всех клубов высшего уровня юридически являются некоммерческими организациями.

Если рассмотреть рынок маркетинговых продуктов в спорте и возможности применения мирового опыта, то в России ситуация с каждым продуктом различная.

Доходы от продажи медиаправ — это самый неразвитый продукт на российском рынке, чему есть как объективные причины — монополизация государством телевизионных каналов, так и причины слабого продукта, который создают игроки рынка. Если на медиаправах на международные

Таблица 7. Совокупные финансовые показатели профессиональных футбольных клубов (РПЛ)

Table 7. The total financial indicators of professional football clubs (Russian Premier League)

Показатель, млрд руб.	Годы				
	2013	2014	2015	2016	2017
Доходы	56,1	53,7	59,1	63,3	56,8
Расходы	59,8	61,7	68,5	60,1	58,5
Финансовый результат	–3,7	–8,0	–9,4	3,2	–1,7

турниры (Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы по футболу и хоккею, еврокубки под эгидой УЕФА) на российском рынке есть покупатели и они платят по международным расценкам, то с доходами от реализации медиаправ на национальные чемпионаты и лиги большие проблемы. Если чемпионаты КХЛ, РПЛ и ЕЛ ВТБ имеют небольшие заработки, которые потом распределяются среди участвующих клубов, то в других игровых видах спорта — волейболе, гандболе, регби, хоккее с мячом и других — данные трансляции не покупаются. Клубам и лигам еще приходится доплачивать телеканалам за организацию их трансляций. В этом сегменте есть большие зоны роста, которые сейчас еще дополняются новыми возможностями в digital-пространстве.

Доходы от реализации билетов — это направление начало постепенно прибавлять в доходах. Двумя основными причинами стали работа лиги и новые спортивные арены, на которых проводят свои игры клубы. Так, системную работу на протяжении последних пяти лет ведет менеджмент КХЛ, который прописывает в обязательном порядке работу по билетным программам клубов в своих регламентах, ведет образовательную работу по выстраиванию отделов по реализации билетов и абонементов в клубах лиги, отслеживает и поощряет лучшие клубы, среди которых такие, как питерский СКА, московский «Спартак» и «Салават Юлаев» из Уфы. Вторая причина роста этого сектора — новые арены. Это касается и хоккейных и футбольных стадионов. На новых аренах сегодня проводят свои игры многие клубы РПЛ и среди них выделяются клубы по своей работе по продаже билетов и сезонных абонементов — это ФК «Зенит» (Санкт-Петербург), ФК «Спартак» (Москва) и ФК «Краснодар», которые имеют отличные новые арены и часто собирают на них аншлаги. Но это пока исключение из правил. Многим клубам в сфере продажи билетов есть куда расти, а каким-то клубам и турнирам надо начи-

нать работу в этом направлении для получения новых доходов.

Доходы от спонсоров — этот источник доходов спортивных организаций в России является доминирующим. Сегодня без серьезной поддержки спонсоров в стране не реализуется ни один серьезный спортивный проект. В этом есть свои плюсы и минусы, которые напрямую влияют на развитие данного варианта дохода и всей индустрии спорта в целом. Сегодня значительная часть спонсоров — директивная, и она не всегда имеет маркетинговую основу для бизнеса, что для спортивных организаций это является зоной риска. Но сейчас спонсорство приносит основной доход. И это эффективно используют многие федерации по видам спорта, спортивные лиги (среди них выделяются КХЛ и ЕЛ ВТБ), многие клубы — футбольные ФК «Зенит» (Санкт-Петербург), ФК «Спартак» (Москва), хоккейные ХК ЦСКА (Москва), ХК СКА (Санкт-Петербург) и ХК «Авангард» (Омск), баскетбольные ПБК ЦСКА (Москва) и БК «Химки» (Московская область). Имеют хороших спонсоров и традиционные турниры — турнир по теннису «Кубок Кремля», хоккейный турнир сборных «Кубок Первого канала», турнир по фигурному катанию «Кубок Ростелекома», этап автомобильных гонок «ВТБ Формула-1» в Сочи.

Доходы от мерчендайзинга — большая зона роста для всех спортивных организаций в России. Яркие примеры реализации качественных программ по мерчендайзингу международных соревнований, проведенных в предыдущие годы в России, — Олимпийские игры 2014 года и Чемпионат мира по футболу 2018 года. Они показали, что любители спорта готовы приобретать продукты данного направления, но для этого нужно выстраивать долгосрочные программы развития и инвестирования в данное направление доходов. Пока же можно выделить только два питерских клуба — футбольный «Зенит» и хоккейный СКА, которые уже на протяжении многих лет ведут системную работу по взаимовыгодному

сотрудничеству с поставщиками экипировки, с лицензиатами и с розничными сетями. Вся эта работа уже приносит клубам отдачу в виде дополнительных доходов и продвижения клубов в новых сегментах бизнеса.

Мировыми лидерами по **доходам от трансферов** являются футбольные клубы из Бразилии и Аргентины, в Европе выделяются отдельные клубы из Португалии, Голландии и Бельгии. В России футбольные клубы также имеют наработки в этом направлении, а некоторые клубы — уже и положительный баланс в работе с трансферами игроков. Среди таких клубов ПФК ЦСКА (Москва), ФК «Уфа» и ФК «Краснодар», которые успешно готовят игроков в своих клубах и академиях, после чего выгодно продают их в более богатые клубы. Менее развито данное направление в других игровых видах спорта — в хоккее и баскетболе, но и там есть положительные примеры, особенно при продаже игроков в клубы НХЛ и НБА.

Представляет интерес регулирование перехода игроков из структур детского спорта в профессиональные клубы, что создает условия развития коммерческой деятельности на стыке двух сегментов индустрии спорта. Как правило, данные вопросы регулируются национальными федерациями.

Российский Футбольный союз определяет сумму компенсационных выплат по количеству лет подготовки в спортивной школе. Размер компенсации может достигать 450 тыс. руб. за 12 лет подготовки юного футболиста. Минимальный размер компенсации — 25–50 тыс. руб. При этом 50% целевого взноса перечисляется в спортивную школу, а 50% — в специальный фонд РФС для поддержки и обучения детско-юношеских тренеров.

Федерация хоккея России регулирует компенсационные выплаты при переходе юных хоккеистов из одной школы в другую, в том числе связанную с профессиональными хоккейными клубами. Такие выплаты зависят от возраста игрока и года подготовки — от 150 тыс. руб. в 12 лет до 400 тыс.

руб. в 15 лет. Компенсация в выпускной год определяется соглашением сторон.

Российская федерация баскетбола использует механизм обязательных выплат в специальный фонд «Резерв» при переходе игрока из спортивной школы в клуб в размере 20–30 тыс. руб. в зависимости от возраста игрока. 60% от накопленных средств выделяются тренерам, 30% — спортивным школам, а 10% направляются на повышение тренеров, сумевших подготовить игроков в юношеские и молодежные сборные команды страны.

Сопоставление фактически сложившихся показателей доходной деятельности российских профессиональных клубов на примере футбола в сравнении со средним европейским клубом позволяет оценить отклонение от общеевропейских трендов, а также спрогнозировать возможные направления развития маркетинговой и коммерческой деятельности в отечественном профессиональном спорте (рис. 2).

Все представленные выше примеры показывают, что на данный период времени в России только начинается становление работы по разработке и реализации маркетинговых продуктов в спортивных организациях, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Есть большой потенциал для их роста и развития во всех спортивных организациях — от национальных федераций до региональных клубов по видам спорта.

Заключение

Изучение зарубежного опыта ведения маркетинговой и коммерческой деятельности субъектами профессионального спорта позволяет говорить о наличии выраженного тренда. Основными доходами в индустрии спорта по всему миру являются продажи медиаправ, продажи спонсорских и партнерских предложений, реализация билетов, абонементов и программ гостеприимства, а также доходы от мерчандайзинга и, в отдельных видах спорта, трансферов игро-

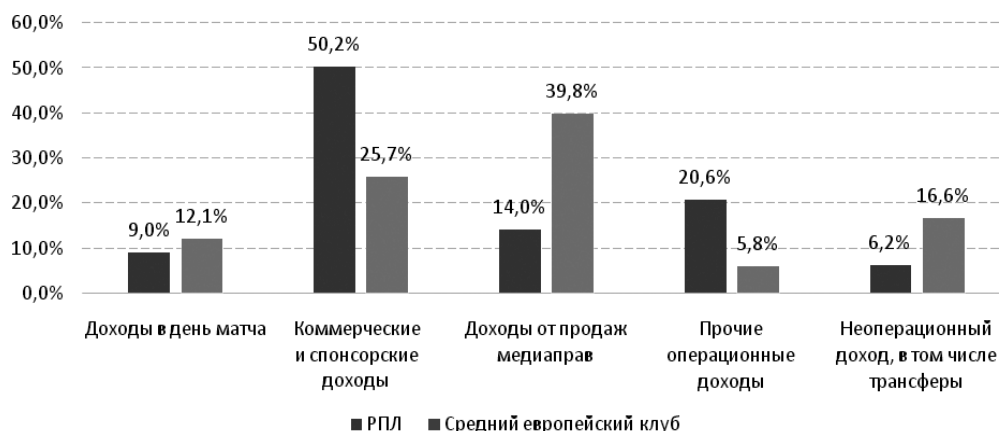


Рис. 2. Сравнительный анализ доходной части бюджетов футбольных клубов [17]

Fig. 2. Comparative analysis of the revenue part of the budgets of football clubs [17]

ков. При этом маркетинговые продукты разделяются на два сегмента потребления — продукты для розничного потребителя (B2C) и продукты для бизнеса (B2B). Основным вызовом перед зарубежными субъектами предпринимательства в индустрии спорта является удержание конкурентной позиции по отношению к другим отраслям, формам развлечения и досуга, а также сохранение стабильного финансового положения в условиях воздействия неблагоприятных внешних факторов.

Российские тренды на данный момент отличаются от западноевропейских или североамериканских. Во-первых, следует отметить неравномерность развития маркетинговой составляющей в разных видах спорта. Если командные игровые виды или спортивные единоборства уже могут похвастаться системной работой в данном направлении, то в индивидуальных видах спорта дифференциация доходов только начинается. Во-вторых, преобладающее значение по объемам привлекаемых денежных средств имеют спонсорские и партнерские поступления, тогда как остальные статьи доходов могут носить нерегулярный или незначительный характер. Однако можно говорить о перспективности применения международного опыта в России благодаря богатому насле-

дию в реализации маркетинговых продуктов международных спортивных событий, а также положительным примерам среди лидеров спортивного бизнеса в футболе, баскетболе, хоккее, смешанных боевых единоборствах, технических видах спорта.

Использование такого опыта позволит российским субъектам предпринимательства постепенно перейти к рыночным и конкурентным отношениям в области профессионального спорта без излишнего регулирования доступности финансовых ресурсов со стороны государства. Для органов государственной власти, в свою очередь, это позволит взять курс на постепенное снижение объемов финансовой поддержки субъектов профессионального спорта.

Список литературы

1. Болховер Д., Брэдли К. Футбол как модель бизнеса. Уроки бизнеса изнутри // Баланс Бизнес Бук, 2005. — 336 с.
2. Гореликов В. А. Спонсорство в спорте: учебное пособие. — Москва: Университет «Синергия», 2020. — 128 с.
3. Гореликов В. А. Спонсорство как возможность конкурировать в спорте // Современная конкуренция. 2019. № 4 (76). С. 46–57.
4. Гореликов В. А. Спонсорство Олимпиады: дорого, долго, эффективно // Журнал «СБК. Спорт Бизнес Консалтинг». 2018. № 1 (33). С. 36–41.
5. Гуреева, Е. А., Солнцев И. В. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований: монография. — Москва: Русайнс, 2014. — 92 с.

6. Дэвис Дж. А. Эффект Олимпийских игр. Как спортивный маркетинг создает сильные бренды. — Москва: Рид Медиа, 2013. — 384 с.
7. Зинин А. Разоблачение игры. О футбольных стратегиях, скаутинге, трансфере и аналитике. — Москва: ЭКСМО, 2018. — 448 с.
8. Исследование российского билетного рынка: опрос представителей российского билетного рынка индустрии России [Электронный ресурс] // Исследование PWC, 2018. — URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/russian-ticket-market-survey.html>
9. Ландшафт европейского клубного футбола. Сравнительный отчет по лицензированию клубов за 2018 год [Электронный ресурс] // Исследование UEFA, 2018. — URL: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/01/2640701_DOWNLOAD.pdf
10. Леднев В. А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительных прибыли? // Вестник РМОУ. 2017. № 2 (23). С. 42–49.
11. Леднев В. А., Братков К. И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 120–129.
12. Леднев М. В. 10 шагов к составлению успешной маркетинговой программы спортивной организации // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Выпуск 1. — Москва: Университет «Синергия», 2016. С. 80–87.
13. Малыгин А. В. Спортивный маркетинг. — Москва: Планета, 2018. С. 109.
14. Маркетинговая программа «Сочи 2014» // GR Sport. 2014. № 1 (03). С. 17–35.
15. Мастерманн Г. Стратегический менеджмент спортивных мероприятий. — Москва: Планета, 2015. — 512 с.
16. Медведев С. В. Формирование гибкой и эффективной билетной программы хоккейного клуба // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Выпуск 3. — Москва: Университет «Синергия», 2019. С. 51–81.
17. Отчет о научно-исследовательской работе «Разработка научно обоснованных предложений по применению многоканального (диверсифицированного) механизма финансирования в спорте» [Электронный ресурс] // Министерство спорта Российской Федерации, 2019. С. 114. — URL: <https://rosrid.ru/>
18. Отчет PWC «Меняем правила игры: Перспективы развития мировой индустрии спорта до 2015 года» [Электронный ресурс]. С. 2. — URL: <http://www.pwc.ru/sportsoutlook>
19. Слуцкий И. М. Мерчандайзинг и лицензирование в спорте // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Выпуск 1. — Москва: Университет «Синергия», 2016. С. 62–79.
20. Солнцев И. В. Финансы в футболе: учебник. — 2-е изд. — Москва: Проспект, 2020. С. 51.
21. Солнцев И. В. Экономическая стратегия развития индустрии спорта в России и ее финансирование // Спорт: экономика, право, управление. 2020. № 2. С. 34–38.
22. Уолкер О. и др. Маркетинговая стратегия. Курс MBA. — Москва: Вершина, 2006. — 496 с.
23. Global transfer market report 2019. — URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?cloudid=x2wrqjstwjaoilnncnod>
24. FIFA Financial Report 2018. — URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>
25. Olympic marketing fact file 2020 Edition. — URL: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>
26. At the gate and beyond: Outlook for the sports market in North America through 2023 // PwC. — URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-outlook-north-america.html>

References

1. Bolchover D., Brady C. The 90-Minute Manager: Lessons from the Sharp End of Management. *Balance Business Books* Publ. 2005, 336 p.
2. Gorelikov V. A. *Sponsorstvo v sporte: uchebnoe posobie* [Sponsorship in sport: teaching aid]. Moscow, Synergy University, 2020, 128 p.
3. Gorelikov V. A. Sponsorship as an opportunity to compete in sports. *Journal of Modern Competition*, 2019, no. 4(76), pp. 46-57 (in Russian, abstr. in English).
4. Gorelikov V. A. *Sponsorstvo Olimpiady: dorogo, dolgo, effektivno* [Sponsorship of the Olympics: expensive, long, effective]. *SBC Sport Business Consulting*, 2018, no. 1(33), p. 36-41.
5. Gureeva E. A., Solntsev I. V. *Otsenka ekonomicheskogo effekta ot provedeniya krupnykh sportivnykh sorevnovaniy: monografiya* [Assessment of the economic impact of major sporting events: monograph]. Moscow, Rusyns Rubl., 2014, 92 p.
6. Davis John A. The Olympic Games Effect: How Sports Marketing Builds Strong Brands. Moscow, *Read Media* Rubl., 2013, 384 p. (in Russian, abstr. in English).
7. Zinin A. *Razoblachenie igry. O futbol'nykh strategiyakh, skautinge, transfere i analitike* [Exposing the game. About football strategies, scouting, transfer and analytics]. Moscow, *EKSMO* Rubl., 2018, 448 p.
8. Russian Ticketing Market Survey: ticketing industry survey, PWC Russia, 2018 [Electronic resource]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/russian-ticket-market-survey.html> (in Russian, abstr. in English).
9. The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018, UEFA, 2018 [Electronic resource]. URL: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/01/2640701_DOWNLOAD.pdf (in Russian, abstr. in English).
10. Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovaniy: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noi pribyli?* [New formats of major sport events: changes for the promotion of sports or extra profit]. *Bulletin Of The Russian International Olympic University*, 2017, no. 2(23). pp. 42-49.
11. Lednev V. A., Bratkov K. I. Entrepreneurship in the sports industry: opportunities, expectations and results. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 1(73), pp. 120-129 (in Russian, abstr. in English).
12. Lednev M. V. *10 shagov k sostavleniyu uspeшной marketingovoi programmy sportivnoi organizatsii* [10 steps to the successful marketing program of the sports organization]. *SM: vse o sportivnom*

- menedzhmente i marketinge*. Issue 1. Moscow, Synergy University, 2016, pp. 80-87.
13. Malygin A. V. *Sportivnyj marketing* [Sports marketing]. Moscow, *Planeta* Publ., 2018, p. 109.
 14. Marketing program of the "Sochi 2014". GR Sport, 2014, no. 1(03), pp. 17-35.
 15. Masterman G. Strategic management of sports events. Moscow, *Planeta* Publ., 2015, 512 p.
 16. Medvedev S. V. *Formirovanie gibkoi i effektivnoi biletnoi programmy khokkeinogo kluba* [Formation of flexible and efficient ticket program of the hockey club]. *SM: vse o sportivnom menedzhmente i marketinge*. Issue 3. Moscow, Synergy University, 2019, pp. 51-81.
 17. *Otchet o nauchno-issledovatel'skoi rabote «Razrabotka nauchno obosnovannykh predlozhenii po primeneniyu mnogokanal'nogo (diversifitsirovannogo) mekhanizma finansirovaniya v sporte»* [Report on research work "Development of scientifically based proposals for application of multi-channel (diversified) funding mechanism in sport"] [Electronic resource]. Ministry of Sport of the Russian Federation, 2019, p. 114. URL: <https://rosrid.ru/>
 18. *Otchet PWC «Menyaem pravila igry»: Perspektivy razvitiya mirovoj industrii sporta do 2015 goda* [Report PWC "Changing the rules of the game": prospects for the development of the global sports industry until 2015] [Electronic resource], p. 2. URL: www.pwc.ru/sportsoutlook
 19. Slutskin I. M. *Merchandaizing i litsenzirovanie v sporte* [Merchandising and licensing in sports]. *SM: vse o sportivnom menedzhmente i marketinge*. Issue 1. Moscow, Synergy University, 2016, pp. 62-79.
 20. Solncev I. V. *Finansy v futbole: uchebnik* [Finance in football: a textbook], 2nd edition. Moscow, *Prospekt* Publ., 2020, p. 51.
 21. Solntsev I. V. Economic strategy for the development of the sport industry in Russia and its financing. *Sport: economy, law, management*, 2020, no. 2, p. 34-38 (in Russian, abstr. in English).
 22. Walker O. et al. *Marketingovaya strategiya. Kurs MBA* [Marketing Strategy. Course MBA]. Moscow, *Vershina* Publ., 2006, 496 p.
 23. Global transfer market report 2019 [Electronic resource]. URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?cloudid=x2wrqjstwjoailnncnod>
 24. FIFA Financial Report 2018 [Electronic resource]. URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>
 25. Olympic marketing fact file 2020 Edition [Electronic resource]. URL: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>
 26. At the gate and beyond: Outlook for the sports market in North America through 2023. PwC [Electronic resource]. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-outlook-north-america.html>

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-25-39

Gorelikov V. A., ORCID 0000-0001-8676-3030, Deputy Dean of the faculty of Sports Industry for business education, Senior lecturer of the Department of Sports Marketing, Synergy University, Moscow, Russia, VGorelikov@synergy.ru

Bratkov K. I., ORCID 0000-0002-6825-8409, Senior lecturer of the Department of Sports Management, Synergy University, Moscow, Russia, KBratkov@synergy.ru

Marketing products in sports as competitive instruments in the sports industry

The article analyzes the main marketing products in sports, examines the results of research on the sports marketing market - international sports events and sports organizations that create and earn money from their marketing products. The sources of information were reporting and analytical materials, interviews of specialists and marketers in the area of sports finance, annual reports of federations, leagues and clubs, reports of consulting companies, and websites of these structures. Separately, the approaches of Russian sports organizations to the creation, promotion and sales of their marketing programs are analyzed, which can be considered as key tools for creating competitive advantages in attracting funding for their activities in the future.

Keywords: sports industry, competition in sports, entrepreneurship in sports, marketing strategy, product strategy, sponsorship, ticket program, merchandising, media rights, sports marketing, sports competitions

About the authors: V. Gorelikov, Deputy Dean of the faculty of Sports Industry for business education, Senior lecturer of the Department of Sports Marketing;
K. Bratkov, Senior lecturer of the Department of Sports Marketing

For citation: Gorelikov V., Bratkov K. Marketing products in sports as competitive instruments in the sports industry. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 4(80), pp. 25-39 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-40-53

Никулина Ю.В., генеральный директор ООО «Джи ЭМ Система», преподаватель кафедры коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, juli_nik@mail.ru

Чернухина Г.Н., ORCID 0000-0001-9397-5752, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, GChernukhina@synergy.ru

Стратегия многоканальных продаж как конкурентное преимущество в оптовой торговле

Актуальность. Стратегия многоканальных продаж предполагает одновременное использование торговой компанией разных каналов продаж. Это могут быть оптовые и розничные продажи, например интернет-магазины и обычные офлайн-магазины, размещенные в торговых центрах и павильонах. Применение многоканальности требует перестроения ИТ-инфраструктуры оптового торгового предприятия, реализующей процессы различных каналов сбыта в единой ИТ-среде.

За счет существования на предприятии сбытовой системы, а не разрозненных сбытовых каналов достигается синергетический эффект, обеспечивающий компании дополнительный прирост продаж.

В настоящее время проблема управления оптимальными каналами сбыта и организации товародвижения в оптовой торговле определяет необходимость системного исследования, обеспечивающего устойчивое развитие сбытовой деятельности современных оптовых предприятий на основе использования современных цифровых каналов взаимодействия и диверсификации. Диверсифицированные подходы к каналам продаж обеспечивают безопасность в случае, если снижаются продажи. С началом пандемии COVID-19 мы наблюдали остановку офлайн-розничных покупок. Это пример того, почему цифровые онлайн-решения и диверсификация необходимы для создания успешного и устойчивого бизнеса.

Цель исследования: на основе анализа различных аспектов сбытовой деятельности предприятий разработать стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле в современных условиях.

Задачи исследования: выявить источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле; проанализировать современное программное обеспечение и информационные технологические решения, необходимые для управления многоканальными продажами, для работы с продуктами и клиентской базой в оптовой дистрибуции; конкретизировать стратегические направления управления многоканальными продажами в тактическом контексте работы с клиентами в качестве антикризисных мер и др.

Результаты исследования. Авторами были выявлены источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле. Также определены следующие стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле: увеличение и тщательный подбор каналов посредников; повышение внимания к управлению цепочками поставок; сохранение и поддержание высокой степени лояльности клиентов (клиентоориентированность); консолидация всех каналов в один сильный канал; диверсификация каналов продаж; применение современных программных средств и технологий работы с продуктами и клиентами.

Сделан вывод о том, что компании, которые внедрились правильно спланированную многоканальную стратегию, увеличивают число потенциальных покупателей, обеспечивают дополнительный доход и устойчивый рост бизнеса.

По мнению авторов, разработанные ими стратегические направления управления многоканальными продажами работают на всем жизненном цикле работы оптового предприятия: от бизнес-стратегии до

конкретных решений по увеличению продаж. Авторы также придерживаются мнения, что в будущем большинство компаний будут инвестировать средства в многоканальные продажи на страновом и международном уровнях.

Ключевые слова: многоканальные продажи, управление продажами, оптовая торговля, диверсификация каналов продаж, SAP-, PIM-, CRM-системы в оптовой торговле

Введение

Актуальность. В настоящее время все больше торговых компаний понимают важность присутствия на всех каналах, где находятся клиенты, и, соответственно, управления многоканальными продажами. Многоканальные продажи — это самый надежный способ расширить долю рынка и устранить отдельные точки сбоя в стратегии продаж. Создание более широкой сети с помощью многоканальной стратегии продаж также может значительно снизить риск для оптового бизнеса, устранив зависимость от одного канала продаж.

Постановка проблемы. Целевые продажи через различные каналы, такие как интернет-магазины, каталоги и точки продаж, открывают новые целевые группы и развивают новые рынки. На фоне пандемии цифровизация стала нормой, и в ближайшие несколько лет эта тенденция сохранится.

В многоканальной системе продаж используются различные каналы продаж. Продажи по нескольким каналам приобретают все большее значение для компаний, специализирующихся как на B2C, так и на B2B. Например, производитель FMGG может осуществлять деятельность в своем домашнем регионе в следующих каналах распределения: сетевой сегмент, сегмент независимой розницы, мелкий опт, региональные продажи (оптовые или через партнеров) и др.

Поменялось потребительское поведение, из офлайна перешли в онлайн и бизнес-процессы компаний. Необходимо обеспечить высокое качество обслуживания и персонализировать его, сохранив единообразие интерфейсов на всех каналах.

Научная новизна. Наиболее существенные результаты исследования, обладающие

научной новизной и полученные лично соискателем, заключаются в следующем. Опыт работы в режиме самоизоляции открыл новые возможности и пути управления многоканальными продажами в оптовой торговле. Наступили новые времена, требующие новых бизнес-моделей, новых технологий управления продажами и взаимоотношений с клиентами.

Обозначенные авторами стратегические направления управления многоканальными продажами применимы к различным стадиям жизненного цикла оптового предприятия: от бизнес-стратегии до конкретных стратегических мероприятий, направленных на увеличение продаж.

Гипотезой исследования является мнение авторов, что расширение возможностей многоканальных продаж в оптовой торговле возможно при использовании таких современных цифровых решений управления продажами, клиентами и товарами, как SAP, PIM, CRM и др. Это может повысить эффективность управления, увеличить прибыль оптового торгового предприятия, расширить охват клиентов, а в перспективе — обеспечить относительную стабильность функционирования. При этом авторы утверждают, что диверсификация каналов продаж снижает риски бизнеса, особенно в кризис.

Целью исследования является определение стратегических направлений управления многоканальными продажами в оптовой торговле.

При написании исследования для реализации поставленной цели предполагается решение следующих *задач*: выявить источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле; проанализировать современное программное обеспечение и информационные технологические

решения для работы с продуктами и клиентской базой в оптовой дистрибуции; конкретизировать стратегические направления работы с оптовыми покупателями в тактических направлениях в качестве таких антикризисных мер, как: повышение технологичности, автоматизация работы средствами программ управления продажами, клиентами и товарами, перевод клиентов на условия работы по факторингу в случае отсрочек платежа; постоянный мониторинг ситуации у клиента, при снижении оптовых продаж — проведение в магазинах партнерства акций; специальные предложения (в том числе используя кросс-канальность); предоставление дополнительного сервиса, ускорение обработки заявок, обучение сотрудников и др.

Методы исследования. Поставленная цель была достигнута посредством анализа статистических материалов органов статистики (Росстат), а также исследовательских и аналитических агентств. В качестве основных методов исследования применялись системный анализ, метод сравнений и систематизации в соответствии с актуальностью, целью и задачами работы.

Степень разработанности проблемы

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых в области повышения эффективности управления сбытовой деятельностью. Существенный вклад в развитие теории сбыта внесли такие зарубежные и российские ученые, как П. Аллен, Ф. Котлер, Б.А. Аникин, В.А. Баринов, В.В. Бурцев, Ю. Витт, Дж. Вуттем, Е.П. Голубков, А. Дейян, Ж.Ж. Ламбен и др. Информационная база исследования сформирована в результате отбора, анализа статистических данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, отраслевых исследований в сфере оптовой торговли, анализа данных мультибан-

ковских электронных платформ, в частности, FactorPlat и др.

Результаты исследования

Цель любого бизнеса состоит в том, чтобы вывести свой продукт или услугу на рынок и сделать их доступными для потребителей, создав путь распространения или канал. Правильное понимание предназначения и устройства сбытового канала — один из важных секретов успешности многих предприятий, занимающих лидирующие позиции на рынке.

Одной из первостепенных коммерческих операций в оптовой торговле выступает процесс организации и управления продажами товаров. Канал распределения должен быть эффективным и действенным. Это означает, что транспортные и другие логистические потребности должны использоваться с максимальной производительностью и с минимальными затратами. Каналы распределения влияют на цены товаров и их позиционирование на соответствующих рынках. Каналы сбыта могут варьироваться в зависимости от типа продукции конкретного производителя и его целей продаж.

Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в III квартале 2020 года, по информации Росстата, указаны на рисунке 1.

Управление каналами сбыта может быть сложной задачей даже для самых успешных компаний, потому, что есть так много переменных, о которых нужно думать, особенно в этот период социальных сетей и цифровых технологий. Неспособность разработать хорошую стратегию управления этими каналами может привести к плохой бизнес-модели и еще более высоким затратам.

Для небольших организаций с четким и единым каналом продаж это может быть просто. Однако крупные предприятия с большим количеством каналов продаж могут извлечь выгоду из более инклюзивного подхода. Успешная многоканальная стра-

Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в III квартале 2020 года

(по кругу обследованных организаций; в процентах к общему объему проданных товаров)

Оптовая торговля включает как внутреннюю, так и внешнюю торговлю, включая перепродажу (продажу без изменения) новых или бывших в употреблении товаров различным торговцам, производственным, торговым, учрежденческим или профессиональным пользователям или другим оптовым торговцам; деятельность агентов по покупке товаров от имени подобных лиц или компаний, а также по продаже им товаров; деятельность оптовых торговцев, комиссионеров, оптовых фирм по сбыту промышленных товаров, экспортеров, импортеров, закупочных кооперативных объединений, товарных брокеров, агентов, оптовиков-скупщиков, а также кооперативных организаций, занимающихся сбытом сельскохозяйственной продукции (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2), принят и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 января 2014 г. № 14-ст, с изменениями). Оптовая торговля выступает промежуточным звеном товаропроводящей сети и тесно взаимосвязана с производственным и потребительским секторами экономики.

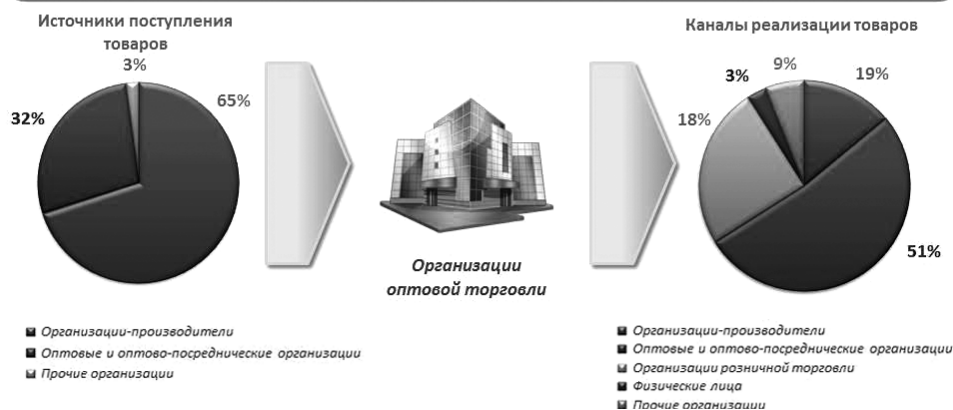


Рис. 1. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в III квартале 2020 года [14]

Fig. 1. Sources of receipt and channels of sale of goods in wholesale trade in the third quarter of 2020 [14]

тегия включает в себя, в частности, маркетинговые, дистрибьюторские и финансовые направления.

Имея несколько каналов сбыта, компания снижает потенциальные риски собственной зависимости от одного канала. Например, сейчас говорят о новой волне кризиса и прогнозируют снижение покупательной способности именно в конечных точках продаж (магазинах). Поэтому компании-поставщики активизируют программы «привязки» оптовиков к бизнесу своей компании (сбытовые программы в виде дополнительных соглашений к договору поставки, проводя одновременное оздоровление клиентской базы, политику выращивания перспективных клиентов, вытеснения альтернативных марок из оборота оптовых клиентов).

Таким образом, даже если, согласно прогнозам, начнут резко сокращаться продажи

в канале розничных магазинов (особенно по так называемым нестратегическим товарам: техника, косметика, одежда и т.д.), можно предположить, что именно оптовый канал понесет меньшие потери.

Считается правильным, когда в компании существует несколько каналов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла [1]. Эти же принципы относятся и к формированию ассортимента: одновременное наличие новых, растущих и раскрученных марок с постоянной ротацией и оздоровлением ассортимента (например, внутри каждого бренда или в целом по отдельным товарным категориям или торговым маркам).

Покупатели товаров в оптовой торговле четко сегментированы с учетом их отраслевой специализации. Необходимо помнить, что важную роль в управлении продажами играет клиентская политика фирмы.

В ситуации падения продаж необходимо рассматривать каждого клиента с точки зрения его влияния на обеспечение достижения плановых показателей по обороту и поступлению денежных средств.

В процессе исследования определены стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле (рис. 2).

Далее определенные направления рассмотрены более подробно.

Компания может повысить эффективность канала распределения, максимизируя выгоду посредников канала или увеличивая число посредников, которыми они обладают. Как известно, посредники — это дополнительные компании, которые берут продукт производителя и продают его на открытом рынке, такие как дистрибьютор или розничный торговец. Компаниям важно выбирать посредников, соответствующих их бизнес-моделям и целям. Компании-посредники, каждая из которых формирует соответствующий канал распределения, могут увеличить объемы продаж и снизить издержки.

Управление цепочками поставок представляет собой процессы отбора сырья и преобразования его в готовую продукцию и управления потоком этих товаров и услуг от производителя к потребителю [2]. Переход от организации офлайн-продаж к ор-

ганизации онлайн-продаж породил многоканальную конфигурацию цепей поставок. Повышение фокуса управления цепочками поставок также повышает эффективность каналов распределения [3]. Реализация стратегий, таких как планы проектов, внедрение автоматизации и повышение прозрачности цепочки поставок, может снизить затраты, связанные с запасами, улучшить доставку и повысить доступность продукта.

Консолидация (объединение) каналов распределения в сильный — еще один способ повышения эффективности. Например, производитель может объединить два канала сбыта — дистрибьютора и розничного продавца под одним «зонтиком». Это не только сокращает расходы на управление каналом, но и приводит к уменьшению контроля. При меньшем количестве каналов в распределительной цепочке компании могут сократить время, необходимое для управления своими каналами, и сосредоточиться на других ключевых компонентах своего бизнеса.

Также авторы обращают внимание на то, что в качестве антикризисных мер такие клиенты могут временно сократить свои заказы или потребовать у оптового торгового предприятия снизить цены на конкретные поставки.

Сохранить объем продаж клиентами в данной ситуации возможно без снижения

Увеличение и тщательный подбор каналов посредников	Повышение внимания к управлению цепочками поставок	Сохранение и поддержание высокой степени лояльности клиентов (клиентоориентированность)
Консолидация всех каналов в один сильный канал	Диверсификация каналов продаж	Применение современных программных средств и технологий

Рис. 2. Стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле (составлено автором)

Fig. 2. Strategic directions of multi-channel sales management in wholesale trade (compiled by the author)

отпускных цен — за счет улучшения уровня сервиса. Тактика работы может быть следующей:

- перевести клиентов на условия работы по факторингу в случае отсрочек платежа. Закупочный факторинг — финансовый продукт, в настоящее время набирающий популярность. Другое название — реверсивный факторинг. Это продукт, удовлетворяющий потребности как покупателя, который получает нужную отсрочку, так и поставщика, который, в свою очередь, получает финансирование в день отгрузки товара;

- осуществлять постоянный мониторинг ситуации у клиента, при снижении оптовых продаж предложить партнеру провести в его магазинах акции и специальные предложения (в том числе используя кросс-канальность);

- предоставить клиенту дополнительный сервис, например, доставку товара до его склада, ускорение обработки заявок, обучение сотрудников.

Следует отметить, что для поддержания высокой степени лояльности клиентов оптовой компании необходимо обеспечить индивидуальный подход к ним и взять под полный контроль ситуацию по каждому клиенту.

В целях увеличения рентабельности оптовые торговые организации стремятся к повышению технологичности, автоматизации

работы, многоканальности, расширяют каналы дистрибуции [4]. Большое количество сделок происходит через торговые платформы — маркетплейсы [8]. Факторинг стал цифровым, и с точки зрения логистики абсолютно не затратным, так как все операции по заключению контрактов происходят онлайн.

Авторы придерживаются мнения, что диверсификация является одним из мощных инструментов обеспечения устойчивого развития сбытовой деятельности предприятия. Диверсификация каналов продаж имеет решающее значение в постоянно меняющемся мире электронной коммерции.

Необходимо быть готовым к диверсификации бизнеса, повышать доступность факторинговых услуг для широкого круга клиентов и дебиторов. Кризис показал, что факторинг использовался многими компаниями в качестве оптимального инструмента пополнения оборотных средств. Отрасли, использующие факторинг в 2020 году, представлены на рисунке 3.

Во многом популярность факторинга была обусловлена стремлением факторов пойти навстречу субъектам рынка, в том числе, оптового, быть гибкими и клиентоориентированными, упрощая процесс финансирования.

Итак, практика показывает, что факторингом пользуются предприятия с абсолютно разной спецификой и прибыльностью.



Рис. 3. Отрасли, использующие факторинг в 2020 году [15]

Fig. 3. Industries using factoring in 2020 [15]

Рост финансирования поставщиков в период пандемии

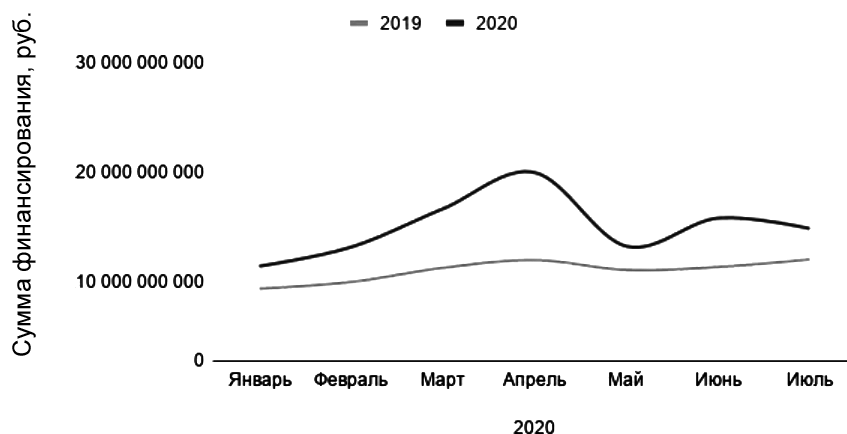


Рис. 4. Статистика финансирования поставщиков факторами на платформе FactorPlat [16]

Fig. 4. Statistics Finance providers factors on the platform FactorPlat [16]

Статистика финансирования поставщиков факторами на платформе FactorPlat свидетельствует о том, что расти объем факторинга начал с марта 2020 года, а в апреле был отмечен пиковый объем финансирования (рис. 4)¹.

Факторы профинансировали 118 тыс. поставок на рекордную сумму 20 млрд рублей. До пандемии объем финансирования в месяц составлял в среднем 10–12 млрд рублей.

Платформа FactorPlat работает с крупнейшими факторами: факторинговый бизнес ПСБ, Металлинвестбанк, Райффайзенбанк, Global Factoring Network. Например, банк ПСБ только через данную платформу за первую половину 2020 года профинансировал 270 тыс. поставок. Объем финансирования составил 18 млрд рублей [16].

Отдельно стоит отметить, что необходимость документального оформления сделки между клиентом и дебитором в условиях пан-

демии решили следующим образом: большинство факторинговых компаний легко перешли на безбумажный документооборот и расширили функционал электронной подписи (так называемый цифровой онбординг). Онбординг — это не просто цифровой сервис, это мощный инструмент формирования модели поведения клиента в цифровой среде. Онбординг обеспечивает поддержку клиента, облегчает дополнительные продажи и дает возможность снизить число прямых коммуникаций с клиентскими службами.

Таким образом, факторинг во время пандемии стал еще более удобным и доступным средством привлечения финансирования оборотного капитала (чего нельзя сказать о традиционном кредитовании в банках). Ситуация с COVID-19 не только не снизила востребованность торгового финансирования, но и стала дополнительным стимулом для скорейшего принятия российскими компаниями решений о применении факторинга в работе с дебиторами.

Программное обеспечение для оптовой дистрибуции имеет важное значение, но не все решения имеют необходимый набор функций. По мнению автора, эффективное решение для управления многоканальны-

¹ FactorPlat — мультибанковская электронная платформа, позволяющая проводить онлайн трехсторонние сделки по уступке дебиторской задолженности. С ней работают все крупнейшие банки, 1300 поставщиков-кредиторов и несколько топ-дебиторов в ритейле.

ми продажами в оптовой торговле — SAP Business One [17]. Это корпоративная система, которая координирует все аспекты многоканальных продаж оптового бизнеса, включая финансы, управление клиентами, продажи, управление цепочками поставок, производство и отчетность. Его модули закупок и инвентаризации связаны с общеорганизационными рабочими процессами, которые помогают оптовой компании понять свой рынок, построить позитивные отношения с поставщиками и клиентами, оптимизировать запасы и добиться высоких продаж и высокой маржи.

По данным опроса Forrester Research, порядка 89% торговых компаний, работающих в сегменте B2B, отмечают, что с развитием онлайн-канала их годовой доход увеличился на 55%. В то же время 81% участников исследования утверждает, что благодаря e-commerce средняя стоимость заказа с учетом всех каналов продаж выросла на 31% [17].

SAP Hybris B2B Commerce — отраслевое решение, которое позволяет в сжатые сроки создать мощный интернет-магазин для многоканального взаимодействия с большим количеством поставщиков, партнеров и оптовых клиентов. Решение подходит как для оптовых компаний, так и торгово-производственных

предприятий, планирующих активно развивать собственный онлайн-канал продаж.

С помощью этого решения можно консолидировать и унифицировать на базе единой, гибко настраиваемой платформы SAP Hybris Commerce коммерческие процессы, характерные для предприятий оптовой торговли и производителей товаров народного потребления.

Итак, благодаря CRM и управлению продажами SAP Business One позволяет максимально использовать все возможности для общения с клиентами [9]. Гораздо большая видимость истории покупок позволяет улучшить таргетинг и обеспечить точное соответствие спроса и предложения.

Отдельное внимание авторы обращают на систему управления сведениями о продукте PIM. PIM (аббревиатура от Product Information Management) в переводе на русский язык означает «управление информацией о продуктах». Наиболее важные функции PIM-системы представлены на рисунке 5.

PIM-системы играют важную роль в следующих отраслях:

1. Электронная коммерция. В настоящее время оптовым компаниям необходима система управления сведениями о продукте для предоставления подробной

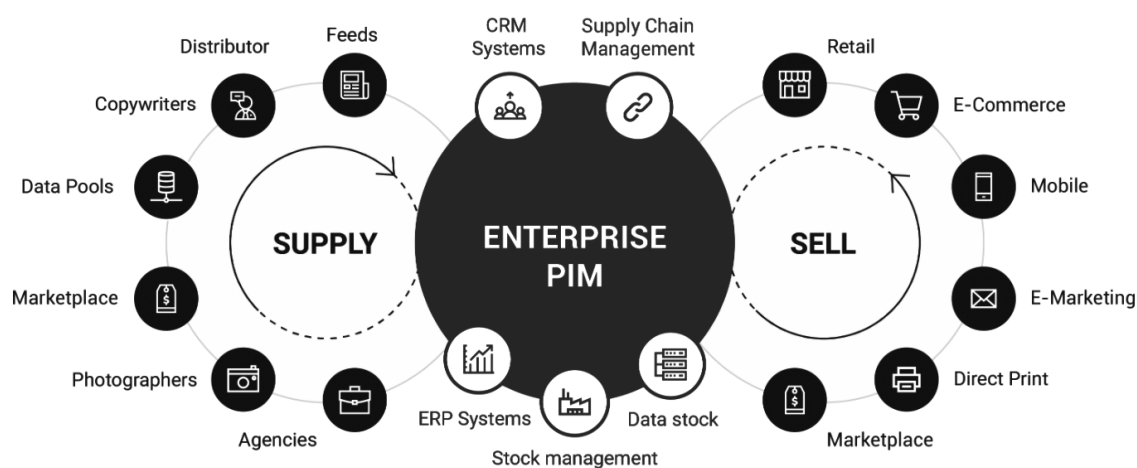


Рис. 5. Функции PIM-системы [20]

Fig. 5. PIM system functions [20]

информации о продуктах и создания пользовательских историй;

2. Оптовая торговля — предоставление точных, унифицированных описаний продуктов.

3. Промышленное производство — наличие системы управления сведениями о продукте поможет сократить время вывода продукта на рынок и повысить продуктивность.

Авторы считают, что PIM становится необходимой для компаний, которые:

- 1) используют многоканальные продажи;
- 2) имеют большой ассортимент (более 1000 наименований);
- 3) продают во многих странах и им нужно локализовать информацию о продукте;
- 4) имеют сложную структуру информации о продуктах;
- 5) предлагают продукты, которые часто меняются, вследствие чего информацию о них необходимо постоянно обновлять.

Инструменты и процессы PIM системы позволяют компаниям централизовать информацию о продуктах, необходимую для маркетинга и продаж, а также управлять этой информацией.

Как и на промышленность, так и на многоканальную оптовую торговлю существенное влияние оказывает экономический кризис [5]. В то же время клиенты ожидают, что их поставщики будут предоставлять все более широкий ассортимент в своем онлайн-бизнесе [10]. Так называемая теория «длин-

ного хвоста» обещает высокие продажи от продажи нишевых продуктов в объемах, ранее не достигнутых. «Длинный хвост» — бизнес-модель, утверждающая, что суммарные продажи множества не самых популярных товаров могут превышать продажи товаров массового потребления — так называемых «хитов». Кривая спроса постепенно смещается с продаж небольшого числа «хитов» к большому количеству специфичных, нишевых продуктов.

Концепцию «длинный хвост» (long tail) впервые сформулировал в одноименной статье в журнале Wired его главный редактор Крис Андерсон. Он продемонстрировал диаграмму спроса, на вершине которой находятся «хиты», а на противоположной стороне — «бесконечный хвост» нишевых продаж (рис. 6).

Кривая спроса постепенно смещается с продаж небольшого числа «хитов» к большому количеству специфичных, нишевых продуктов в ее «хвосте» [6].

К. Андерсон приводит в пример интернет-магазин Amazon, где 57% продаж составляют не бестселлеры, а книги, отсутствующие в большинстве офлайновых книжных магазинов, и Netflix, где 20% фильмов, взятых напрокат, не идут на большом экране и не продаются в обычных магазинах [6]. Спрос на малоизвестные продукты настолько мал, что сделал бессмысленным их производство и распространение в обычной



Рис. 6. «Кривая» спроса на товары в концепции «длинного хвоста» [6]

Fig. 6. The «curve» of demand for goods in the «long tail» concept [6]

экономике. Идея «длинного хвоста» применима к интернет-торговле, издательскому бизнесу, рекламе и другим отраслям, «в эпоху соединенных сетью потребителей и цифрового “всего”, экономика дистрибуции радикально меняется, так как интернет поглощает каждую индустрию».

В настоящее время эффект «длинного хвоста» в своей работе успешно используют такие платформы, как Netflix, eBay, YouTube, Facebook, myspace.com.

По мнению авторов, очевидно, что поиск ниши потребует сил, но если присмотреться, то за каждым успешным товаром на рынке тянется «хвост» перспективных возможностей. Это и продажа дополнительных аксессуаров, и предложение сопутствующих услуг и пр. Хотя поддержание такого рода ассортимента изначально кажется сложным и дорогостоящим, оно открывает перспективу высокой прибыли. Таким образом, решения для управления информацией о продукте (PIM) обеспечивают такое решение.

Для повышения эффективности работы и прибыльности предприятия наряду с другими средствами используются и CRM-технологии.

CRM-системы — современные программы, обеспечивающие автоматизацию бизнес-процессов. Они позволяют настроить автоматический сценарий управления и тем самым освободить время на стратегическое планирование и другие мероприятия. Глав-

ные задачи программ такого рода — постановка задач менеджерам и руководителям отделов, заполнение документов, изменение статусов заявок, оповещение о появлении проблем, а также управление базой клиентов и партнеров [7]. CRM-система клиентов представлены на рисунке 7.

Инновационными в технологии многоканальных продаж являются кросс-канальные продажи [11]. Кросс-канальность привносит в многоканальность взаимодействие между каналами, интегрирует их для повышения продаж, при этом улучшая и совершенствуя customer experience (впечатление пользователя). Кросс-канальные продажи предполагают добавление в многоканальность интеграции каналов, их взаимодействия и управление этим взаимодействием [19]. Процесс многоканальной интеграции играет основную роль в управлении отношениями с клиентами, поскольку он переводит результаты работы бизнес-стратегии и процессов создания ценности в наращивающие ценность взаимодействия. В число этих взаимодействий входят все предпродажные коммуникации, сами оптовые продажи, послепродажное обслуживание и поддержка клиента.

Интеграция интерфейсов при взаимодействии с пользователями на всех каналах продаж схематично отображена на рисунке 8.

В заключение стоит отметить, что оптимизация взаимодействия с клиентами и ин-



Рис. 7. CRM-система клиентов [7]

Fig. 7. Customer CRM system [7]

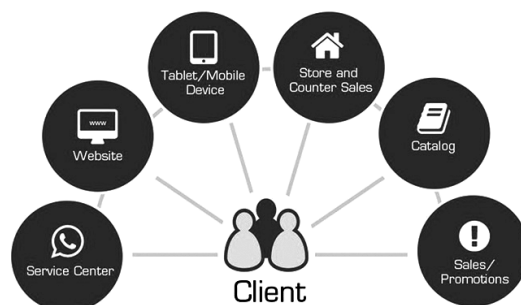


Рис. 8. Интеграция интерфейсов при взаимодействии с пользователями на всех каналах продаж [18]

Fig. 8. Integration of interfaces when interacting with users on all sales channels [18]

теграция бизнес-процессов в рамках управления многоканальными продажами обеспечивает оптовому предприятию конкурентные преимущества. Новые продукты, ориентированные на потребности клиента, позволяют формировать новые рыночные сегменты.

Заключение и выводы

Подведем итоги исследования. Авторами были выявлены источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле. Также были определены следующие стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле: увеличение и тщательный подбор каналов посредников; повышение внимания к управлению цепочками поставок; сохранение и поддержание высокой степени лояльности клиентов (клиентоориентированность); консолидация всех каналов в один сильный канал; диверсификация каналов продаж; применение современных программных средств и технологий работы с продуктами и клиентами.

Чтобы эффективно управлять многоканальными продажами в оптовой торговле, требуется соответствующее техническое обеспечение. В процессе написания исследования отдельное внимание авторы обращают на систему управления сведениями о продукте PIM. Отмечено, что PIM-системы играют важную роль в следующих отраслях: электронная коммерция, оптовая торговля, промышленное производство.

Управление, обработка и передача информации о продукте занимает много времени. Данные о продуктах должны быть качественными, информативными, точными и в то же время позитивно влиять на прибыль во всех каналах продаж. Эту задачу выполняет система управления информацией о продуктах (PIM-система). PIM-система помогает централизовать, оптимизировать и публиковать на всех соответствующих каналах всю связанную с продуктом техническую и/или маркетинговую информацию обо всех продуктах. Также авторы обращают внимание на системы работы с клиентской базой SAP и CRM.

В процессе управления многоканальными продажами оптовому торговому предприятию необходимо быть готовым к диверсификации бизнеса, повышать доступность факторинговых услуг для широкого круга клиентов и дебиторов. Диверсификация каналов продаж имеет решающее значение в постоянно меняющемся мире электронной коммерции.

Авторами выявлены отрасли, использующие факторинг в 2020 году (наибольший процент продаж в структуре приходится на торговлю мобильными телефонами и аксессуарами, средствами защиты растений и продуктами питания).

По мнению авторов, факторинг во время пандемии стал еще более удобным и доступным средством привлечения финансирования оборотного капитала, таким образом,

ситуация с COVID-19 не только не снизила востребованность торгового финансирования, но и стала дополнительным стимулом для скорейшего принятия российскими компаниями решений о применении факторинга в работе с дебиторами.

Несмотря на резкий спад экономической активности во II квартале 2020 года из-за введения карантинных ограничений, востребованность факторинга среди предприятий крупного, среднего и малого бизнеса не только не снизилась, но и наоборот возросла. Ведь многие клиенты факторинговых компаний не прекращали работать в карантин и даже, напротив, увеличивали объемы реализации. Таким образом, факторинг стал для них отличным источником пополнения оборотных средств.

За счет ИТ-систем SAP-компании оптовой торговли и дистрибуции смогут оптимизировать бизнес-процессы, снизить издержки, связанные с поставками товаров, увеличить прибыль, улучшить взаимодействие с поставщиками, партнерами, покупателями. Благодаря доступу к необходимой информации в режиме реального времени оптовые компании смогут эффективно управлять текущими ресурсами, правильно расставлять приоритеты, повышать качество обслуживания оптовых клиентов.

Итак, традиционное разделение каналов сбыта на сетевую и электронную торговлю все более утрачивает свою актуальность, реформируясь в многоканальную модель. Для того чтобы сохранять конкурентоспособность в современном мире, необходимо использовать все каналы распространения продукции.

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. Чернухин А. М., Каманина Р. В. Выявление и анализ проблем стратегического развития потенциала торгового предприятия // Проблемы теории и практики управления. — Москва: Международная медиа группа, 2020. № 1. С. 94–102.
5. Косарева О. А. Современные тенденции развития розничной торговли. Перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 193–197.
6. Крис Андерсон. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 304 с.
7. Курганова Н. Ю., Чернухин А. М. Современные программы продвижения в розничных торговых сетях // Проблемы теории и практики управления. — Москва: Международная медиа группа, 2019. № 12. С. 60–68.
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. Храмова А. В. Использование цифровых технологий в современном маркетинге // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Доступность банковских и иных финансовых услуг как правовой принцип эффективного функционирования публичных и частных финансов» / под ред. Е. В. Покачаловой. — Саратов: Саратовская государственная юридическая академия, 2019. С. 184–188.
10. Храмова А. В. Бихевиористический подход к кастомизации торгового бизнеса в современных условиях // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 3 (79). С. 66–78.
11. Чернухина Г. Н. Трансформация и тенденции потребления в современной шеринговой модели бизнеса // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 3 (79). С. 79–88.
12. Чернухина Г. Н., Храмова А. В. Перспективы развития иммерсивных технологий как современных инструментов электронной коммерции // Проблемы теории и практики управления. — Москва: Международная медиа группа, 2020. № 11. С. 226–241.
13. Kalenov O., Kukushkin S., Kamanina R. Innovative technological potential as the basis of mining regions sustainable development in the era of knowledge // E3S Web of Conferences. 2019. P. 04028.
14. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/YOFaRwAK/4-opt.jpg> (дата обращения: 03.12.2020).
15. Факторинг как источник финансирования бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://tradermaster.ua/articles/312621> (дата обращения: 01.12.2020).
16. Электронный факторинг — новый драйвер поставщиков в пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/finance/175898-elektronnyy-factoring-novyy->

- drayver-postavshchikov-v-pandemii (дата обращения: 02.12.2020).
17. Решение SAP Hybris B2B Commerce [Электронный ресурс]. URL: <http://novardis.com/resheniya/hybris-b2b-commerce/> (дата обращения: 01.12.2020).
 18. Операционная деятельность в сфере оптовой торговли и дистрибуции [Электронный ресурс]. URL: <https://itelligencegroup.com/ru/отрасли/оптовая-торговля-и-дистрибуция/> (дата обращения: 03.12.2020).
 19. О кросс-канальных продажах (и немного об их реализации на базе IBM WebSphere Commerce) [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/company/astoundcommerce/blog/237035/> (дата обращения: 03.12.2020).
 20. Что такое PIM система? [Электронный ресурс]. URL: <https://atropim.com/ru/zhurnal/chto-takoe-pim-sistema> (дата обращения: 03.12.2020).
- ### References
1. Astakhov V. V., Khabarov V. I. Determination of effective strategy of improving competitiveness of the knowledge-intensive enterprise. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 2(74), pp. 120-129 (in Russian, abstr. in English).
 2. Volodin V. V., Dmitriev A. G., Khabarov V. I. Specifics of risk management when making international merger and acquisition transactions in the segment of B2B and FM services. *Scientific review: theory and practice*, 2019, no. 2, pp. 94-108 (in Russian, abstr. in English).
 3. Chernukhina G. N., Chernukhin A. M. Instruments of innovation strategy realization of integrated trade system. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2019, no. 10, pp. 83-94 (in Russian, abstr. in English).
 4. Chernukhin A. M., Kamanina R. V. Identification and analysis of problems of strategic development of trading enterprise capacity. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2020, no. 1, pp. 94-102 (in Russian, abstr. in English).
 5. Kosareva O. A. Modern tendencies of development of retail trade and future formats of retail stores. *Business. Education. Right*, 2019, no. 1(46), pp. 193-197 (in Russian, abstr. in English).
 6. Chris Anderson. *Dlinnyi khvost. Effektivnaya model' biznesa v Internetе* [Long tail. Effective business model on the Internet]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2012, 304 p.
 7. Kurganova N. Yu., Chernukhin A. M. Modern promotion programs in retail chains. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2019, no. 12, pp. 60-68 (in Russian, abstr. in English).
 8. Chernukhina G. N., Ermolovskaya O. Yu. The development of human capital as a factor in increasing the competitiveness of business structures in Russia. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 1(77), pp. 48-57 (in Russian, abstr. in English).
 9. Khramova A. V. *Ispol'zovanie tsifrovyykh tekhnologiy v sovremennom marketinge* [The Use of digital technologies in modern marketing]. *Sbornik nauchnykh trudov po materialam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Dostupnost' bankovskikh i inyykh finansovykh uslug kak pravovoi printsip effektivnogo funktsionirovaniya publichnykh i chastnykh finansov»* [Proceeding of scientific papers based on the materials of the international scientific and practical conference "Accessibility of banking and other financial services as a legal principle of effective functioning of public and private Finance"]. Edited by E. V. Pokachalova. Saratov, Saratov state law Academy Publ., 2019, pp. 184-188.
 10. Khramova A. V. Behaviorist 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).
 11. Chernukhina G. N. Transformation 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).
 12. Chernukhina G. N., Khramova A. V. *Perspektivy razvitiya immersivnykh tekhnologii kak sovremennykh instrumentov elektronnoi kommersii* [Prospects for the development of immersive technologies as modern tools of e-Commerce]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2020, no. 11, pp. 226-241.
 13. Kalenov O., Kamanina R. Innovative technological potential as the basis of mining regions sustainable development in the era of knowledge. *E3S Web of Conferences*, 2019, p. 04028.
 14. Federal State Statistic Service [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/YOFaRwAK/4-opt.jpg> (accessed 03.12.2020) (in Russian, abstr. in English).
 15. *Faktoring kak istochnik finansirovaniya biznesa* [Factoring as a source of business financing] [Electronic resource]. URL: <https://trademaster.ua/articles/312621> (accessed 01.12.2020).
 16. *Elektronnyi faktoring — novyi draiver postavshchikov v pandemii* [Electronic factoring — a new supplier driver in the pandemic] [Electronic resource]. URL: <https://vc.ru/finance/175898-elektronnyy-faktoring-novyy-drayver-postavshchikov-v-pandemii> (accessed 02.12.2020).
 17. *Reshenie SAP Hybris V2V Commerce* [SAP Hybris B2B Commerce Solution] [Electronic resource]. URL: <http://novardis.com/resheniya/hybris-b2b-commerce/> (accessed 01.12.2020).
 18. *Operatsionnaya deyatel'nost' v sfere optovoi trgovli i distributsii* [Operating activities in the field of wholesale trade and distribution] [Electronic resource]. URL: <https://itelligencegroup.com/> (accessed 03.12.2020).
 19. *O kross-kanal'nykh prodazhakh (i nemnogo ob ikh realizatsii na baze IBM WebSphere Commerce)* [About cross-channel sales (and a little about their implementation on the basis of IBM WebSphere Commerce)] [Electronic resource]. URL: <https://habr.com/ru/company/astoundcommerce/blog/237035/> (accessed 03.12.2020).
 20. *Chto takoe PIM sistema?* [What is a PIM system?] [Electronic resource]. URL: <https://atropim.com/ru/zhurnal/chto-takoe-pim-sistema> (accessed 03.12.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-40-53

Nikulina Yu. V., General Director of LLC "GM System", Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, juli_nik@mail.ru

Chernukhina G. N., ORCID 0000-0001-9397-5752, PhD in Economy, Associate Professor, Head of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy Industry, Moscow, Russia, GChernukhina@synergy.ru

Multi-channel sales strategy as a competitive advantage in wholesale trade

Relevance. The multi-channel sales strategy involves the simultaneous use of different sales channels by the trading company. This can be wholesale and retail sales, for example, online stores and regular offline stores located in shopping centers and pavilions. The use of multichannel requires the restructuring of the IT infrastructure of the wholesale trade enterprise, which implements the processes of various sales channels in a single IT environment.

Due to the existence of a sales system at the enterprise, and not separate sales channels, a synergistic effect is achieved, which provides the company with an additional increase in sales.

Currently, the problem of managing optimal sales channels and organizing product movement in wholesale trade determines the need for a systematic study that ensures the sustainable development of sales activities of modern wholesale enterprises based on the use of modern digital channels of interaction and diversification. Diversified approaches to sales channels provide security in the event that some sales decline. Since the beginning of the COVID-19 pandemic, we have seen a halt in offline retail purchases. This is an example of why digital online solutions and diversification are necessary to create a successful and sustainable business.

The purpose of the study: based on the analysis of various aspects of the strategic direction of management of multi-channel sales in wholesale trade in modern conditions.

Objectives of the study: to identify sources of receipt and channels of sale of goods in wholesale trade; to analyze modern software and information technology solutions necessary for managing multi-channel sales, for working with products and customer base in wholesale distribution; to specify strategic directions of multi-channel sales management in the tactical context of working with customers as anti-crisis measures, etc.

Results of the study. The author identified the sources of receipt and channels of sale of goods in wholesale trade. The following strategic directions of managing multi-channel sales in wholesale trade are also identified: increasing and careful selection of intermediary channels; increasing attention to supply chain management; maintaining and maintaining a high degree of customer loyalty (customer orientation); consolidating all channels into one strong channel; diversifying sales channels; using modern software tools and technologies for working with products and customers.

It is concluded that companies that have implemented a well-planned multi-channel strategy increase the number of potential buyers, provide additional income and sustainable business growth.

According to the authors, the strategic directions of multichannel sales management developed by him work on the entire life cycle of a wholesale enterprise: from business strategy to specific solutions to increase sales. The author also believes that in the future, most companies will invest in multi-channel sales at the country and international levels.

Keywords: multi-channel sales, sales management, wholesale trade, diversification of sales channels, SAP, PIM, CRM systems in wholesale trade

About the authors: Yu. Nikulina, General Director of LLC "GM System", Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition; G. Chernukhina, PhD in Economy, Associate Professor, Head of the Department of Theory and Practice of Competition

For citation: Nikulina Yu, Chernukhina G. Multi-channel sales strategy as a competitive advantage in wholesale trade. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 4, no. 4(80), pp. 40-53 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-54-67

Симонова Е.В., ORCID 0000-0002-8700-7517, канд. экон. наук, доцент, Орловский государственный университет экономики и торговли, Орел, Россия, jezzi@mail.ru

Стимулирование развития конкурентных преимуществ инновационного бизнеса посредством бенчмаркинга

Цель статьи — выявить конкурентные преимущества малого и крупного инновационного бизнеса посредством видовых особенностей бенчмаркинга. В результате исследования автором определены ключевые аспекты для подбора характерных видов бенчмаркинга для малого и крупного инновационного бизнеса, описан процесс периодизации в рамках эволюции поколений бенчмаркинга, представлена авторская методика построения моделей бенчмаркинга малого и крупного инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данных хозяйствующих субъектов, основывающаяся на системном подходе к модельному управлению. С точки зрения автора, построенные системные модели бенчмаркинга в разрезе повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на основе принципов, процессов и этапов позволяют определить конкурентное положение инновационной компании на рынке посредством применения инновационных предложений и лучших бизнес-практик. В данном исследовании автором предложено рассматривать типологизацию бенчмаркинга на основе приоритетности развития малого и крупного инновационного бизнеса. В соответствии с этим к ключевым видам бенчмаркинга малого инновационного бизнеса относятся: внутрипроизводственный, внешнеконкурентный, совместный и индивидуальный. Предложенный инструментарий позволит выявить пробелы в коммуникационном взаимодействии с ориентацией на стимулирование развития конкурентных преимуществ инновационного бизнеса посредством бенчмаркинга.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, малый инновационный бизнес, крупный инновационный бизнес, бенчмаркинг

Введение

В России скопированы многие американские институты поддержки и развития бенчмаркинга. Но дело в том, что они во многом носят имитационный характер вследствие отсутствия в нашей стране дееспособной НИС, плохого предпринимательского климата, фрагментарности в государственной политике инновационного развития, с одной стороны, и поддержки малого и среднего предпринимательства — с другой. Но самое главное здесь отличие России от США заключается в том, что в американской экономике наличествует мощный спрос на инновации, а в нашей стране по причине топливно-сырьевой ори-

ентации ее экономики он мизерен. Российскому государству через налоги, целевые программы и целевые государственные закупки необходимо формировать спрос на инновации. При наличии спроса следует ожидать кардинального увеличения предложения со стороны, в том числе, отечественных инновационных малых и средних предприятий, а также бурного их развития [3].

По мере появления большого количества компаний и развития технологической среды в российской экономике встает вопрос о поиске современного инструментария, позволяющего оценить конкурентные преимущества инновационного бизнеса. Существующие проблемы, слабые стороны коммуникационного взаимодействия, жесткая

конкуренция и внешние глобальные изменения проецируют необходимость выявления наилучшего опыта развития инновационных компаний. В данном аспекте все большую значимость приобретает метод бенчмаркинга. Бенчмаркинг выступает как процесс сравнения и последующего перенесения наилучшего опыта развития эталонной компании в отрасли. Применение видовых особенностей бенчмаркинга позволяет выделить ключевые характеристики в развитии малого и крупного инновационного бизнеса.

Применение видовых особенностей бенчмаркинга в развитии малого и крупного инновационного бизнеса

Адаптация к условиям внешней среды сопряжена с высокими рисками и потерями в деятельности бизнес-структур. Ориентированность на развитие требует высокой организации и эталонных показателей предприятий, ставящих своей целью эффективно функционировать на рынке инновационных товаров и услуг. Прежде всего данное обстоятельство связано с инновационной деятельностью малого и крупного бизнеса, который в большей степени подвержен изменениям и конкурентному давлению. Малый инновационный бизнес сталкивается с проблемами в области слабого стратегического планирования и прогнозирования своей деятельности, крупный инновационный бизнес — с отсутствием доступной и точной информации. В соответствии с этим субъектам малого и крупного инновационного бизнеса приходится искать новые методы и инструменты по решению данных проблем, одним из которых в современных реалиях является бенчмаркинг (Benchmarking) — метод контроля и управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов [1].

Бенчмаркинг выступает как один из инструментов управления инновационным

предприятием, заключающийся в оценке наилучших характеристик и показателей ведущих компаний в рамках единой или смежной отрасли, отражающейся в последующем в процессе совершенствования направлений и составлении ключевых мероприятий по развитию бизнес-структуры. Бенчмаркинг как эффективный инструмент повышения конкурентоспособности малого инновационного и крупного бизнеса имеет ряд преимуществ. Во-первых, бенчмаркинг предполагает наличие непрерывного процесса исследования компании, который позволяет наиболее быстро внедрить лучшие практические мероприятия для совершенствования хозяйственной деятельности. Во-вторых, бенчмаркинг является правильным элементом в выстраивании долгосрочной стратегии и приспособлении компании к формирующимся тенденциям развития рынка. В-третьих, выявление негативных аспектов в развитии компании-исследователя¹ позволяет выработать новые условия функционирования, отличные от компаний-конкурентов². В-четвертых, повсеместная применимость бенчмаркинга способствует решению злободневных задач в ключевых сферах деятельности инновационного бизнеса: логистике, маркетинге, экономике, менеджменте, управлении персоналом. В-пятых, стимулирование поиска новых идей стратегического развития посредством бенчмаркинга позволяет добиться положительного результата в управлении инновационной компанией.

Бенчмаркинг в аспекте малого и крупного инновационного бизнеса является составной частью стратегического планирования деятельности предприятий. В соответствии

¹ Компания-исследователь — производственно-хозяйственная структура, занимающаяся исследованием в области эффективного развития и повышения конкурентоспособности в выбранной отрасли.

² Компания-конкурент — производственно-хозяйственная структура, стремящаяся достичь идентичных целей совместно с производственно-хозяйственными структурами, находящимися в той же отрасли.

с этим бенчмаркинг трансформирует мотивационные составляющие персонала в сторону совершенствования и изменения внутренней среды инновационного бизнеса, формирует новаторские способности к разработкам инновационной продукции, позволяет определить ключевые тенденции развития бизнеса. При этом важным аспектом выступает подбор характерных видов бенчмаркинга для малого и крупного инновационного бизнеса. Рассмотрим данный тезис более подробно.

Бенчмаркинг для малого инновационного бизнеса

Бенчмаркинг малого инновационного бизнеса сопряжен с классификационными особенностями в области аккумуляирования и перераспределения информационных потоков наилучших практик развития эталонных компаний. Важными элементами бенчмаркинга малого инновационного бизнеса выступают:

- участники бизнес-процессов — в данном аспекте требуется рассчитать наиболее адаптивное число субъектов исследования для предотвращения больших информационных разрывов и замедления коммуникационного взаимодействия между ними [19];

- снижение значимости руководителя — в этом аспекте необходимо выстроить прочные и равные взаимоотношения между всеми участниками исследовательского процесса для повышения качества итоговых результатов [21];

- упрощение усложненных бизнес-процессов — в данном аспекте требуется увеличить число бизнес-процессов и сократить количество ошибок в рамках внедрения лучших практик в деятельность субъектов малого инновационного бизнеса [22].

На основе данных предпосылок в качестве ключевых видов бенчмаркинга малого инновационного бизнеса в разрезе классификации используем: внутрипроизводственный, внешнеконкурентный, совместный, индивидуальный бенчмаркинг (рис. 1).

Внутрипроизводственный бенчмаркинг [27] предполагает изучение производственного опыта компании на основе анализа внутрихозяйственных процессов и выявления ключевых целей и задач, которые необходимо решить в краткосрочной перспективе. В основном данный вид используется для сравнения схожих структурных подразделений в рамках отраслевых инновационных предприятий.

Внешнеконкурентный бенчмаркинг [14] включает в себя изучение международного

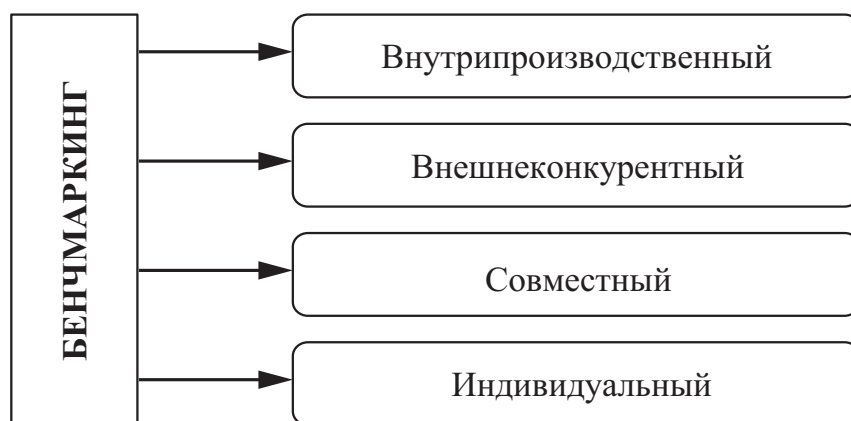


Рис. 1. Ключевые виды бенчмаркинга малого инновационного бизнеса в разрезе классификации
Fig. 1. Key types of small innovative business benchmarking within the classification

опыта в области построения внешних структур инновационного бизнеса. Данный вид основан на получении открытой информации и исследовании опыта реализации международных проектов.

Совместный бенчмаркинг [24] основан на проведении исследования по поиску наиболее эффективной модели управления инновационным бизнесом несколькими партнерами в соответствии с заключенным договором о совместном развитии. Данный вид бенчмаркинга применяется в зарубежных странах, так как в российском праве отсутствует законодательное регулирование вопроса совместного развития. Отметим, что данные соглашения могут быть заключены между инновационными компаниями разнопрофильных секторов экономики. В рамках совместного бенчмаркинга упор сделан на обмен опытом, взаимодополняющие исследования, проведение совместных конференций.

Индивидуальный бенчмаркинг [6] требует наличия одной инновационной компаний малого бизнеса, самостоятельно проводящей оценку передового опыта компании-конкурента по внедрению технологий в хозяйственную деятельность данного хозяйствующего субъекта. Индивидуальный бенчмаркинг включает в себя процесс сопоставления ключевых показателей развития хозяйственной деятельности малого инновационного бизнеса с эталонным предприятием, выбранным в процессе исследования.

Бенчмаркинг для крупного инновационного бизнеса

Немного иначе выглядит бенчмаркинг крупного инновационного бизнеса. Развитие данных инновационных предприятий сопряжено с совершенствованием следующих бизнес-процессов:

- типизацией инициатив участников [8] — в данном аспекте следует учитывать степень оказания влияния предлагаемой инициативы

на ключевые направления инновационной деятельности;

- изучением бизнес-процессов предприятий смежных отраслей [17] — в этом аспекте необходимо определить процедуру перенесения опыта эталонного предприятия смежной отрасли на объекты инновационного бизнеса;

- исключением излишнего контроля в процессе анализа ключевых направлений развития [4] — в данном аспекте контроль за анализом ключевых направлений развития стоит перенести на конечный результат.

На основе данных предпосылок в качестве ключевых видов бенчмаркинга крупного инновационного бизнеса в разрезе классификации используем конкурентный, неконкурентный, системный, сравнительный и поведенческий бенчмаркинг (рис. 2).

Конкурентный бенчмаркинг [23] сопряжен с исследованием процесса внедрения передовых технологий совершенствования хозяйственной деятельности инновационного бизнеса. Данный процесс аккумулирует большой объем достоверной информации, который позволяет изучить уже апробированные практики управления инновационным бизнесом. В дальнейшем данный опыт преобразуется в соответствии с условиями развития компании и адаптируется к происходящим внутри инновационного бизнеса изменениям.

Неконкурентный бенчмаркинг [9] проводится на основе оценки деятельности конкурентов с целью определения уникальности собственной идеи по развитию инновационного бизнеса. Говоря простым языком, исследование деятельности компании-конкурента происходит не для копирования лучшего опыта, а для реализации собственных уникальных идей в проектной деятельности. Тем самым данный вид бенчмаркинга исключает прямую конкуренцию между компаниями крупного инновационного бизнеса.

Системный бенчмаркинг [26] позволяет сравнить существующих в отрасли конкурентов не только на основе лучших практик,

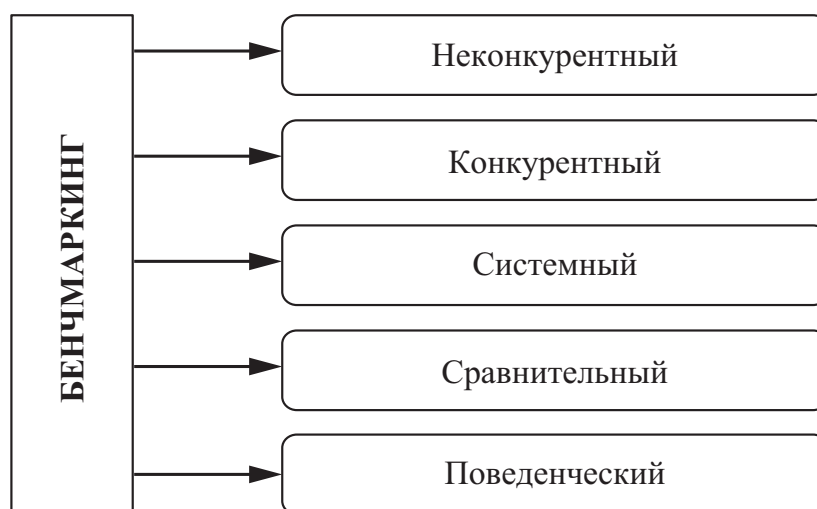


Рис. 2. Ключевые виды бенчмаркинга крупного инновационного бизнеса в разрезе классификации
Fig. 2. Key types of big innovative business benchmarking within the classification

но и посредством выделения слабых сторон. Данный вид бенчмаркинга выбирается для того, чтобы выделить ключевые ошибки в деятельности инновационных компаний, функционирующих в одной отрасли, и не допустить их проявления в процессе дальнейшего функционирования компании-исследователя.

Сравнительный бенчмаркинг [11] описывает ключевые особенности аналогичных процессов инновационных компаний в различных ситуациях. Чаще всего данный вид бенчмаркинга применяется при выборе мероприятий для решения конкретной проблемы (запуска производства, реализации инновационного товара). Кроме того, сравнительный бенчмаркинг, в отличие от других видов, позволяет оценить изменчивость финансовых показателей инновационной компании от выбранных конкретных мероприятий.

Поведенческий бенчмаркинг [18] формирует определенные алгоритмы для исследования поведения компаний-конкурентов в заданных управленческих ситуациях. Данный вид бенчмаркинга основывается на параметрическом сопоставлении жизненного цикла компаний и ситуаций, которые про-

исходят на каждом этапе функционирования компаний крупного инновационного бизнеса. Выявление данного опыта позволяет сфокусировать внимание на возникающих проблемах в переходный период изменения жизненных циклов крупных инновационных компаний.

Представленные выше виды бенчмаркинга являются ключевыми для данных инновационных структур. При этом видовая классификация ими не ограничена. Прежде всего приоритетность данных видов меняется в зависимости от условий развития предприятий и изменчивости внешней среды. Для учета данного фактора считаем возможным провести исследование процесса периодизации в рамках эволюции поколений бенчмаркинга.

Процесс периодизации в рамках эволюции поколений бенчмаркинга

Формирование процесса периодизации в рамках бенчмаркинга началось с 1975 года в условиях радикальных преобразований инновационных форм (рис. 3). Данный временной лаг характеризовался не исследованием наилучшего опыта компаний-

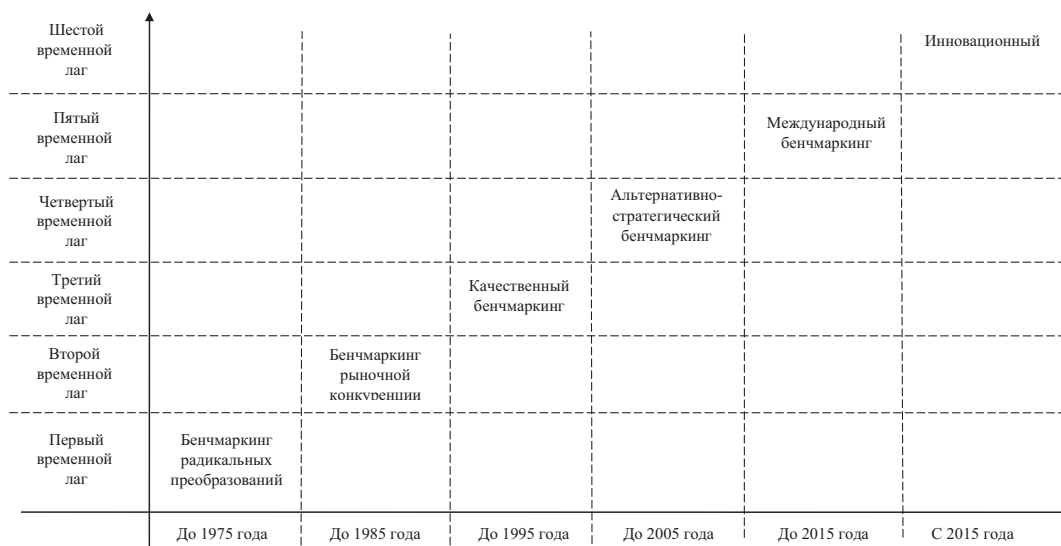


Рис. 3. Процесс периодизации в рамках эволюции поколений бенчмаркинга

Fig. 3. Periodization within the evolution of generations of benchmarking

конкурентов [20], а выявлением важных структурных элементов в производстве определенных товаров и продуктов. В соответствии с выявленными особенностями проводился ретроспективный анализ развития производственной деятельности инновационной компании, внедряющей уникальный продукт. На основе выбранных действий и необходимости изменения свойств произведенного товара компания проводила реинжиниринг продукции.

Второй временной лаг — до 1985 года [15] — был ознаменован применением бенчмаркинга как ключевого инструмента рыночной экономики. За основу брались компании-лидеры, и их опыт внедрялся во все смежные отраслевые компании. Ключевым недостатком данного периода является бессознательное проведение исследований посредством инструмента бенчмаркинг. Впоследствии данный период ознаменовался разорением крупных инновационных структур из-за неправильного подхода к управлению предприятиями и неопределенности в рамках конкурентоспо-

собности приоритетных секторальных компаний. Данное обстоятельство привело к появлению качественного бенчмаркинга.

Третий временной лаг — до 1995 года [2] — включал в себя элементы качественного бенчмаркинга. Данное обстоятельство сводилось к тому, что только опыт качественных преобразований является ключевым в процессе внедрения новых направлений развития инновационного бизнеса. В рамках третьего временного лага происходило заимствование передового опыта из различных секторов экономики, которое в последующем было дифференцировано в рамках конкретного предприятия.

Четвертый временной лаг — до 2005 года [16] — определил развитие долгосрочного прогнозирования деятельности инновационных предприятий. Рассматриваемый период основывался на формировании альтернативных стратегий по развитию отраслей, секторов, инновационных предприятий. На основе бенчмаркинга компании стали разрабатывать стратегии, которые включали в себя пошаговые инструкции по

решению конкретных проблем, связанных с негативным воздействием глобальных изменений на их развитие.

Пятый временной лаг — до 2015 года [25] — базировался на международном бенчмаркинге. В основу данного процесса было положено перенятие иностранного опыта в руководство национальной компании. На основе этого российские инновационные компании внедряли зарубежные методы управления, мотивации персонала, составления финансовой отчетности, бережливого производства. Вся система корпоративного управления подверглась изменениям в сторону глобального восприятия иностранного опыта в области руководства инновационными компаниями [7].

Шестой временной лаг — с 2015 года [12] — включает в себя инновационный бенчмаркинг для развития инновационных компаний. В зарубежной литературе данный период получил названия «бенчмаркинг новаций» [13], «модернизированный бенчмаркинг» [5], «технологический бенчмаркинг» [10]. Суть данного периода заключается в использовании инновационных технологий, апробированных и показавших свою эффективность на предприятиях цифрового сектора экономики. Данный период адаптируется под новую парадигму цифровой экономики, позволяющей на основе киберавтоматизации ключевых производственных элементов увеличить производительность труда.

Представленный процесс периодизации в рамках эволюции поколений бенчмаркинга позволил выделить характерные особенности развития данного инструмента во времени. Развитие инновационного бенчмаркинга как шестого временного периода — с 2015 года — формирует совершенно иные модели и механизмы повышения конкурентоспособности предприятий. В особенности инновационный бенчмаркинг оказывает влияние на инновационные компании, которые на основе данного инструмента перепроектируют хозяйственные процессы, созда-

ют новые информационно-коммуникационные взаимосвязи, осуществляют контроль над технологической системой производственного взаимодействия. В соответствии с этим считаем возможным построить модели бенчмаркинга малого и крупного инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данных хозяйствующих субъектов.

Авторская методика построения моделей бенчмаркинга малого и крупного инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данных хозяйствующих субъектов основывается на системном подходе к модельному управлению. Системный подход, применяемый к модельному управлению, позволяет иерархически сгруппировать ключевые элементы объекта исследования, которые оказывают наиболее существенное влияние на конечную систему ценностей (результат). В соответствии с данным тезисом системные модели бенчмаркинга малого и крупного инновационного бизнеса необходимо построить посредством следующих структурных элементов:

- принципы — ключевые правила, на основе которых элементы модели взаимодействуют;
- процессы — системные параметры движения и изменения конечного объекта исследования;
- этапы — систематизированные промежуточные временного лага, отражающие ключевые особенности развития объекта исследования.

Системная модель бенчмаркинга малого инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта

Рассмотрим представленные выше элементы на конкретных системных моделях бенчмаркинга малого и крупного инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данных хозяйствующих



Рис. 4. Системная модель бенчмаркинга малого инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта

Fig. 4. System model of benchmarking of small innovative business in the context of competitiveness increasing of the given economic entity

субъектов. Системная модель бенчмаркинга малого инновационного бизнеса представлена на рисунке 4.

Системная модель бенчмаркинга опирается на следующие ключевые принципы повышения уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта:

- функциональное развитие бизнес-процессов — рассматривается в аспекте функциональной деятельности малых предприятий инновационного бизнеса с отлаженными коммуникационными взаимосвязями;
- систематизация бизнес-процессов — представление бизнеса как единой, непрерывной и всесторонней системы управления рыночными процессами инновационной деятельности;

- агрессивное взаимодействие в рамках внешней среды — адаптация инновационной компании к условиям глобальных изменений и трансформации агрессивной внешней среды.

Данные принципы формируют процессы, повышающие конкурентоспособность инновационного предприятия за счет их направления в сторону создания и поддержания высоких показателей развития бизнеса. При этом стоит отметить, что бенчмаркинг малого инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта изменяет алгоритм исследования лучших практик, который, по мнению автора, должен отражать шесть этапов оценки результатов

конкурентообеспеченности инновационной компании.

Этап 1. Выделение направлений, требующих внедрения бенчмаркинга. Данный этап не направлен на выявление только ключевых проблем развития инновационной компании. Первоначально необходимо определиться с направлениями, которые требуют изменений, и разработать систему адекватной защиты от внешних агрессивных условий развития.

Этап 2. Построение мероприятий, направленных на улучшение бизнес-процессов. Этот этап бенчмаркинга включает в себя поиск наилучшего опыта инновационного развития и построения мероприятий, направленных на улучшение структуры бизнес-процессов. Представленные мероприятия включают в себя два подэтапа: первый — разработку ключевых мероприятий на основе текущей стратегии развития; второй — построение мероприятий посредством взаимодействия инновационной компании с внешней средой.

Этап 3. Аккумулирование потока информации о наилучшем опыте компании. В соответствии с выбранными мероприятиями на втором этапе бенчмаркинга происходит аккумулирование информационного потока о наилучших практиках повышения конкурентоспособности предприятий, развивающихся в данной отрасли.

Этап 4. Сопоставление и сравнение интегрированных показателей компаний-передовиков³ и компании-бенчмаркера⁴. Компания-бенчмаркер после отбора ключевых

компаний-передовиков начинает применять метод сопоставления интегрированных показателей. Данный этап необходим для того, чтобы сформировать наиболее подходящие модели в области повышения уровня конкурентоспособности инновационной компании с учетом общих характеристик и показателей функционирования в условиях рынка.

Этап 5. Корректировка мероприятий, направленных на улучшение бизнес-процессов. Пятый этап модели связан с корректировкой мероприятий второго этапа исследования с учетом выделенных бизнес-процессов в разрезе конкурентного состояния компании-передовика. Лучшие направления деятельности начинают внедряться в качестве инновационных программ в хозяйственную деятельность компании малого инновационного бизнеса.

Этап 6. Оценка результатов конкурентообеспеченности компании. После реализации данных мероприятий возникает потребность в формировании параметров для отслеживания уровня конкурентообеспеченности и конкурентоспособности инновационной компании по сравнению с компанией-передовиком. Необходимо выявить текущее положение инновационной компании по таким критериям, как превышение и/или снижение ключевых индикаторов конкурентоспособности по сравнению с компанией-передовиком.

Системная модель бенчмаркинга крупного инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта

Немного иначе представлена системная модель бенчмаркинга крупного инновационного бизнеса (рис. 5).

Данная модель функционирует на основе таких принципов, как:

- качество бизнес-процессов — всесторонняя концентрация качества в аспекте

³ Компания-передовик — производственно-хозяйственная структура, передающая эффективный опыт в области развития и повышения конкурентоспособности в выбранной отрасли. В российской и зарубежной литературе может встречаться под названием «эталонное предприятие».

⁴ Компания-бенчмаркер — производственно-хозяйственная структура, перенимающая передовой опыт в области развития и повышения конкурентоспособности у эталонного предприятия, функционирующего в данной отрасли.



Рис. 5. Системная модель бенчмаркинга крупного инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта

Fig. 5. System model of benchmarking of big innovative business in the context of competitiveness increasing of the given economic entity

функционального взаимодействия субъектов организационной деятельности;

- совершенствование бизнес-процессов — постоянное отслеживание хозяйственных процессов и их модернизация в соответствии с условиями внешней среды.

В соответствии с иным представлением принципов системной модели ключевым процессом повышения конкурентоспособности инновационного крупного бизнеса является развитие, которое отражено в шести этапах управления конкурентоспособностью данного хозяйствующего субъекта.

Этап 1. Стратегия конкурентного развития. В рамках развития крупного инноваци-

онного предприятия формируются приоритетные стратегии конкурентного развития. Данные стратегии включают в себя направления и мероприятия по достижению определенных целей в области повышения уровня конкурентообеспеченности и конкурентоспособности инновационных компаний. Разработанный локальный стратегический документ в рамках инновационного предприятия является основным в проведении бенчмаркинга.

Этап 2. Формирование основных групп субъектов, применяющих метод бенчмаркинга к исследованию инновационной компании. После составления стратегии

конкурентного развития формируется группа, осуществляющая исследование на основе инструмента бенчмаркинга. Группа не должна включать в себя большое количество субъектов-исследователей и быть иерархична и подконтрольна вышестоящему руководителю.

Этап 3. Концентрация информационного потока бенчмаркинга. Третий этап представлен как первоначальный период осуществления бенчмаркинг-исследования. В соответствии с данным этапом происходят обработка и концентрация информационного потока в области наилучших практик зарубежных и российских компаний дифференцированных секторов экономики. Важным выступает разделение крупных инновационных компаний по принципу приоритетности отрасли в реализации наилучших практик.

Этап 4. Определение стратегического вида бенчмаркинга и подготовка конечного плана конкурентного развития. Данный этап сопряжен с выбором видов бенчмаркинга, представленных на рисунке 2. Конкурентный бенчмаркинг позволит выявить направления по внедрению инновационных технологий, неконкурентный бенчмаркинг — провести оценку деятельности конкурентов для определения уникальности собственной идеи по развитию инновационного бизнеса, системный бенчмаркинг — выявить слабые стороны компании, сравнительный бенчмаркинг — описать направления действий в соответствии с различными ситуациями, поведенческий бенчмаркинг — сформировать определенные алгоритмы для исследования поведения компаний-конкурентов в заданных ситуациях. На основе выбранных видов компания-бенчмаркер должна сформировать подробный план конкурентного развития.

Этап 5. Добавление передовых инструментов для анализа рекомендаций и результатов. Конкурентный план выносится на обозрение менеджеров компании-бенчмаркера, которые добавляют в него эле-

менты передовых технологий для более быстрого принятия решений по его реализации. На основе данного процесса формируются рекомендации в рамках проводимого исследования. Данный план включается в стратегию конкурентного развития компании-бенчмаркера.

Этап 6. Управление изменениями и мониторинг успеха. Этот этап базируется на отслеживании реализации мероприятий конкурентного плана и показателей результатов в соответствии с проведенными действиями. Как и в модели бенчмаркинга малого инновационного бизнеса, необходимо предусмотреть наличие параметрических показателей, которые позволяют определить уровень конкурентоспособности компании-бенчмаркера в краткосрочной перспективе.

Заключение

Таким образом, авторские системные модели бенчмаркинга в разрезе повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов выступают как составные части стратегического планирования деятельности малого и крупного инновационного бизнеса. Составленные модели на основе принципов, процессов и этапов позволяют систематизировать и алгоритмизировать систему бенчмаркинг-исследований.

В современных условиях развития инновационных компаний поиск эффективных инструментов управления хозяйственной деятельностью является довольно важным процессом. При этом на первоначальных этапах инновационная компания должна оценить собственное положение на конкурентном рынке, выявить слабые стороны и определить приоритетные направления развития. Для получения данных результатов необходимо использовать метод бенчмаркинга. Бенчмаркинг представляет собой процесс сравнения и оценки деятельности инновационных компаний на определенном рынке с параметрическими показате-

лями эталонного предприятия для реализации изменений с целью сохранения или повышения конкурентоспособности бизнеса. Бенчмаркинг как инструмент эффективного развития имеет достаточное количество видовых классификаций. В данном исследовании автором предложено рассматривать типологизацию бенчмаркинга на основе приоритетности развития малого и крупного инновационного бизнеса. В соответствии с этим к ключевым видам бенчмаркинга малого инновационного бизнеса относятся внутрипроизводственный, внешнеконкурентный, совместный и индивидуальный.

Разграничение по признаку развития крупного инновационного бизнеса выделяет следующие виды бенчмаркинга: конкурентный, неконкурентный, системный, сравнительный, поведенческий. Отметим, что данная видовая классификация изменяется в зависимости от процесса периодизации в рамках эволюции поколений бенчмаркинга. На сегодняшний день насчитывается шесть периодов эволюции бенчмаркинга: радикальные преобразования, рыночная конкуренция, качественные изменения, альтернативно-стратегический, международный и инновационный.

Значимая роль инновационного бенчмаркинга в настоящее время обусловлена трансформацией хозяйственной деятельности инновационных структур и изменением экономических процессов в рамках системы народного хозяйства. Данный тезис стал ключевым для построения авторских моделей бенчмаркинга малого и крупного инновационного бизнеса в разрезе повышения конкурентоспособности данных хозяйствующих субъектов. В качестве элементов данных моделей использованы принципы, процессы и этапы, выступающие ключевыми позициями в проведении бенчмаркинг-исследования. В целом применение данных моделей позволяет добиться следующих результатов: установить конкурентное положение ин-

новационной компании на рынке, осуществить поиск уникальных инновационных идей, определить лучшие практики развития бизнеса, улучшить позиции компании, содействовать переменам и изменениям внутренней среды инновационного бизнеса, сформировать современные стратегические цели для повышения уровня конкурентоспособности инновационной компании.

Список литературы

1. Академик, 2000–2020 [Электронный ресурс]. — URL: <https://dic.academic.ru/> (дата обращения: 07.10.2020).
2. Верлуп Е. В. Особенности применения бенчмаркинга в сфере государственного управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 7–3 (38). С. 21–23.
3. Виленский А. В. Стимулирование развития малого предпринимательства США // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2013. № 1–2. С. 6–29.
4. Дубоделова А. В., Юринец О. В. Особенности и технологии внутреннего бенчмаркинга на предприятии // Маркетинг и менеджмент инноваций. 2013. № 2. С. 64–73.
5. Железникова Е. В. Этапы проведения конкурентного бенчмаркинга // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. 2013. № 2. С. 33–39.
6. Левченко Д. К. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия // Актуальные проблемы социально-экономического развития. — Ставрополь, 2014. С. 340–344.
7. Науменко А. А. Проведение бенчмаркинг-исследования // Аспирант. 2015. № 6–2 (11). С. 77–78.
8. Нуштаев А. И. Зарубежный и российский опыт организации бенчмаркинга // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2011. № 3 (3). С. 16.
9. Панягина А. Е. Методологические аспекты выбора объектов регионального бенчмаркинга // Горизонты экономики. 2015. № 6–2 (26). С. 63–67.
10. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Синергетический эффект бенчмаркинга конкурентных преимуществ // Маркетинг и менеджмент инноваций. 2011. № 4–1. С. 55–66.
11. Петухов М. В. Бенчмаркинг как основа управления конкурентоспособностью строительной организации // Вестник гражданских инженеров. 2015. № 4 (51). С. 195–202.
12. Подойницына А. Ю. Бенчмаркинг как метод стратегического управления предприятием // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 60. С. 67–71.
13. Растворцева С. Н., Ларионова М. В. Бенчмаркинг региональной инновационной инфраструктуры // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 22 (307). С. 13–27.

14. Трошин И. А. Роль бенчмаркинга в осуществлении организационных инноваций // Научное обозрение. 2014. № 10–1. С. 160–167.
15. Шарафутдинова Н. С. Применение бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности организации // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н. Э. Баумана. 2015. № 223. С. 234–237.
16. Шведа Н. М. Сопротивление переменам при бенчмаркинге: определение и преодоление // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1–2 (42–2). С. 707–711.
17. Askim J., Johnsen A. Factors behind organizational learning from benchmarking: experience from Norwegian municipal benchmarking networks // Journal of Public Administration Research & Theory. 2008. Vol. 18. No. 2. P. 297.
18. Ball R. D., Del Debbio L. Benchmarking of parton distribution and their uncertainties // Proceedings of the Workshop - HERA and the LHC, 2009. P. 53–73.
19. Best M. J., Johnson H. R., Abramowitz G. The plumbing of land surface models: benchmarking model performance // Journal of Hydrometeorology. 2015. Vol. 16. No. 3. P. 1425–1442.
20. Estrada T., Pusecker K. L. Benchmarking gender differences in volunteer computing projects // Proceedings - IEEE 9th International Conference on e-Science, e-Science 2013. P. 342–349.
21. Hrabovská Z. Application of benchmarking for performance of evaluation in local government // Information Technology Applications. 2013. No. 3. P. 50–60.
22. Parrens M., Calvet J.-C., Decharme B. Benchmarking of L-band soil microwave emission models // Remote Sensing of Environment. 2014. Vol. 140. P. 407–419.
23. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis // Benchmarking for Quality Management & Technology. 1998. Vol. 5. No. 3. P. 225–242.
24. Rodríguez-Déniz H., Voltes-Dorta A. A frontier-based hierarchical clustering for airport efficiency benchmarking // Benchmarking: An International Journal. 2014. Vol. 21. No. 4. P. 486–508.
25. Rodwell John J., Lam Jeremy. Benchmarking HMR and the benchmarking of benchmarking: best practices from outside the square in the Australian finance industry // Employee Relations. 2000. Vol. 22. No. 4. P. 356–374.
26. Spiragin M., Cole C. International benchmarking of longitudinal train dynamics simulators: benchmarking questions // Vehicle System Dynamics. 2017. Vol. 55. No. 4. P. 450–463.
27. Van der Marck S. C., Koning A. J., Rochman D. A. Benchmarking TENDL-2012 // Nuclear Data Sheets. 2014. Vol. 118. No. 1. P. 446–449.
- Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal, 2015, no. 7-3(38), pp. 21-23.
3. Vilenskii A. V. Stimulirovanie razvitiia malogo predprinimatel'stva SShA [Stimulating the development of small US entrepreneurship]. *Ekonomika: vchera, segodnia, zavtra*, 2013, no. 1-2, pp. 6-29.
4. Dubodelova A. V., Iurinec O. V. Osobennosti i tekhnologii vnutrennego benchmarkinga na predpriatii [Features and technologies of internal benchmarking in the enterprise]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, 2013, no. 2, pp. 64-73.
5. Zheleznikova E. V. Etapy provedeniia konkurentnogo benchmarkinga [Stages of competitive benchmarking]. *Problemy sovershenstvovaniia organizatsii proizvodstva i upravleniia promyshlennymi predpriatiami: Mezhdunarodnyi sbornik nauchnykh trudov* [Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises: interuniversity collection of scientific papers], 2013, no. 2, pp. 33-39.
6. Levchenko D. K. Benchmarking kak instrument obespecheniia konkurentosposobnosti predpriatii [Benchmarking as a tool to ensure the competitiveness of an enterprise]. *Aktual'nye problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia*. Stavropol', 2014, pp. 340-344.
7. Naumenko A. A. Provedenie benchmarkingovogo issledovaniia [Benchmarking research]. *Aspirant*, 2015, no. 6-2(11), pp. 77-78.
8. Nushtaev A. I. Zarubezhnyi i rossiiskii opyt organizatsii benchmarkinga [Foreign and Russian experience in organizing benchmarking]. *Informatsionno-ekonomicheskie aspekty standartizatsii i tekhnicheskogo regulirovaniia*, 2011, no. 3(3), pp. 16.
9. Paniagina A. E. Metodologicheskie aspekty vybora ob'ektov regional'nogo benchmarkinga [Methodological aspects of the selection of objects of regional benchmarking]. *Gorizonty ekonomiki*, 2015, no. 6-2(26), pp. 63-67.
10. Pererva P. G., Tkachova N. P. Sinergeticheskii effekt benchmarkinga konkurentnykh preimushchestv [Synergistic effect of competitive advantage benchmarking]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, 2011, no. 4-1, pp. 55-66.
11. Petukhov M. V. Benchmarking kak osnova upravleniia konkurentosposobnost'iu stroitel'noi organizatsii [Benchmarking as a basis for managing the competitiveness of a construction organization]. *Vestnik grazhdanskikh inzhenerov*, 2015, no. 4(51), pp. 195-202.
12. Podoinitsyna A. Iu. Benchmarking kak metod strategicheskogo upravleniia predpriatiem [Benchmarking as a method of strategic management of the enterprise]. *Ekonomika i sovremennyi menedzhment: teoriia i praktika*, 2016, no. 60, pp. 67-71.
13. Rastvortseva S. N., Larionova M. V. Benchmarking regional'noi innovatsionnoi infrastruktury [Benchmarking of regional innovation infrastructure]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*, 2015, no. 22(307), pp. 13-27.
14. Troshin I. A. Rol' benchmarkinga v osushchestvlenii organizatsionnykh innovatsii [The Role of Benchmarking in Organizational Innovation]. *Nauchnoe obozrenie*, 2014, no. 10-1, pp. 160-167.
15. Sharafutdinova N. S. Primenenie benchmarkinga dlia povysheniia konkurentosposobnosti organizatsii

References

1. Akademik, 2000-2020. URL: <https://dic.academic.ru/> (accessed 07.10.2020) (in Russian, abstr. in English).
2. Verlup E. V. Osobennosti primeneniia benchmarkinga v sfere gosudarstvennogo upravleniia [Features of the application of benchmarking in public administration].

- [Application of benchmarking to improve the competitiveness of the organization]. *Uchenye zapiski Kazanskoi gosudarstvennoi akademii veterinarnoi meditsiny im. N. E. Baumana*, 2015, no. 223, pp. 234-237.
16. Shveda N. M. *Soprotivlenie peremenam pri benchmarkinge: opredelenie i preodolenie* [Resistance to Change in Benchmarking: Defining and Overcoming]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2014, no. 1-2(42-2), pp. 707-711.
 17. Askim J., Johnsen A. Factors behind organizational learning from benchmarking: experience from Norwegian municipal benchmarking networks. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2008, vol. 18, no. 2, pp. 297.
 18. Ball R. D., Del Debbio L. Benchmarking of parton distribution and their uncertainties. *Proceedings of the Workshop - HERA and the LHC*, 2009, pp. 53-73.
 19. Best M. J., Johnson H. R., Abramowitz G. The plumbing of land surface models: benchmarking model performance. *Journal of Hydrometeorology*, 2015, vol. 16, no. 3, pp. 1425-1442.
 20. Estrada T., Pusecker K. L. Benchmarking gender differences in volunteer computing projects. *Proceedings - IEEE 9th International Conference on e-Science, e-Science 2013*, 2013, pp. 342-349.
 21. Hrabovská Z. Application of benchmarking for performance of evaluation in local government. *Information Technology Applications*, 2013, no. 3, pp. 50-60.
 22. Parrens M., Calvet J.-C., Decharme B. Benchmarking of L-band soil microwave emission models. *Remote Sensing of Environment*, 2014, vol. 140, pp. 407-419.
 23. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1998, vol. 5, no. 3, pp. 225-242.
 24. Rodríguez-Déniz H., Voltes-Dorta A. A frontier-based hierarchical clustering for airport efficiency benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 2014, vol. 21, no. 4, pp. 486-508.
 25. Rodwell John J., Lam Jeremy. Benchmarking HMR and the benchmarking of benchmarking: best practices from outside the square in the Australian finance industry. *Employee Relations*, 2000, vol. 22, no. 4, pp. 356-374.
 26. Spiriyagin M., Cole C. International benchmarking of longitudinal train dynamics simulators: benchmarking questions. *Vehicle System Dynamics*, 2017, vol. 55, no. 4, pp. 450-463.
 27. Van der Marck S. C., Koning A. J., Rochman D. A. Benchmarking TENDL-2012. *Nuclear Data Sheets*, 2014, vol. 118, no. 1, pp. 446-449.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-54-67

Simonova E. V., ORCID 0000-0002-8700-7517, PhD in Economics, Associate professor, Orel State University of Economics and Trade, Orel, Russia, jezzi@mail.ru

Development Stimulation of Competitive Advantages of the Innovative Business through Benchmarking

The aim of the article is to identify the competitive advantages of small and big innovative businesses through the specific features of benchmarking. As a result of the study, the author identified key aspects for the selection of characteristic types of benchmarking for small and big innovative businesses, the process of periodization within the evolution of benchmarking generations is described, an author's methodology for benchmarking models constructing for small and big innovative businesses in the context of increasing competitiveness of these economic entities is presented, this approach is based on the system approach to the management model. The author points that the constructed benchmarking system models in the context of increasing competitiveness of business entities on the basis of principles, processes and stages make it possible to determine the competitive position of an innovative company in the market using innovative proposals and best business practices. Also the author proposes to analyse the typology of benchmarking based on the priority of the development of small and big innovative businesses. In accordance with this, the key types of benchmarking for small innovative businesses include internal production, external competition, collective and individual. The author's toolkit will allow identifying gaps in communication interaction with a focus on stimulating the development of competitive advantages of an innovative business through benchmarking.

Keywords: competitive advantage, small innovative businesses, big innovative businesses, benchmarking

About the author: E. Simonova, PhD in Economics, Associate professor

For citation: Simonova E. Development Stimulation of Competitive Advantages of the Innovative Business through Benchmarking. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 4(80), pp. 54–67 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-68-83

Осипенко О.В., ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Управление предпринимательскими структурами в России в контексте преодоления коронавирусного карантина

В статье сделана попытка обосновать ожидаемые изменения в области руководства российским компаниям после преодоления основных последствий применения властными структурами вынужденных ограничений социальной жизни, вызванных пандемией COVID-19. Анализируя работу российских компаний в период радикального карантина (март–июнь 2020 года), автор допускает актуализацию потребности разработчиков внутрифирменных нормативных документов компаний, регулирующих управленческую практику, в части описания в них алгоритмов «временной экстренной самоизоляции» руководителей, а также реформированного под форс-мажорные обстоятельства института делегирования полномочий единоличного исполнительного органа, широкое распространение дистанционных форм деятельности коллегиальных органов управления, усиление тренда «погружения» контрольных участников компаний в систему менеджирования и трансформации бизнес-моделей.

Ключевые слова: корпоративное управление, карантинные меры, внутренние документы компании, дистанционные формы работы коллегиальных органов, институт делегирования полномочий руководителя компании, резервные фонды хозяйственных обществ

Введение

В том, что после победы человечества над коронавирусом образца 2019/2020 гг. мир не будет прежним, у политиков, экономистов, экспертов-международников и социологов сомнений нет [7]. Соответствующие исследования и блиц-гипотезы специалистов и известных наднациональных ассоциаций уже опубликованы.

Между тем основу национальной экономики, как хорошо известно, формирует деятельность ее агентов на мезо- и микроуровне: функционирование компаний и их различных объединений, в том числе построенных по типу холдинга [12]. В этой связи актуальным представляется прогноз ожидаемых корректив в сфере руководства ими, и прежде всего в сфере корпоративного управления. В свою очередь фундаментальный уровень корпоративного управления со-

ставляет стратегическое руководство компаний, реализуемое главным образом в деятельности представительных органов — общего собрания акционеров (участников) и совета директоров, его несущую конструкцию — работа исполнительных органов (прежде всего «первого лица» компании — единоличного исполнительного органа).

Что может, а, возможно, должно измениться в этой сфере после ожидаемой победы? Или победы частичной? Перед нами хоть и весьма тревожный, но добротный в объемном плане эмпирический экономико-управленческий материал. Его анализ и обобщение представляется весьма и весьма злободневными: Всемирная организация здравоохранения и медицинские центры ряда стран, встревоженные ростом числа заболевших новым вирусом в начале осени 2020 года, заявляют о «второй волне» пандемии. Предлагаем ознакомиться с нашей точкой зрения.

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 ему 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.

Краткий анализ литературы

Оперативный прогноз посткоронавирусных мер реформирования институтов и собственно практики корпоративного управления в РФ состоялся благодаря инициированной авторитетным российским экспертным журналом «Акционерное общество: Вопросы корпоративного управления» дискуссии, начало которой положил цикл публикаций в майском номере журнала за 2020 год. Их авторы, как мы полагаем, вполне резонно обосновали прогноз, согласно которому система регулирования акционерных отношений должна быть подвергнута коррекции в части:

- широкого внедрения алгоритма конференц-связи в работу не только совета директоров, но и общих собраний акционеров;
- систему предоставления и раскрытия информации о деятельности компаний;
- корпоративные процедуры банкротства [11];
- реформирование корпоративной системы оценки рисков и планов экстренного реагирования;
- формирования «антикризисной команды» и соответствующих корпоративных программ [8];
- более активного применения дистанционных бизнес-коммуникаций (электронные заказные письма, дистанционные схемы заключения сделок и т. п.) [10];
- освоение новых форм работы департаментами корпоративного управления и корпоративными секретариатами [6].

Весьма отрадным представляется и тот факт, что коллеги прибегают к изучению злободневного опыта регулирования корпоративных отношений в западно-европейских странах [11].

Алгоритм «экстренной самоизоляции» генерального директора в фокусе внутрифирменных институтов компании

Эмпирика. Зарисовка

Оказавшись на Родине после командировки в Европу, уже вступившую в активную борьбу с COVID-19 вслед за КНР и Ираном, руководитель чрезвычайно крупной финансовой организации, как можно было понять из оперативного сообщения ее пресс-службы, волевым решением направил себя на самоизоляцию с самообязанием работать в дистанционном формате. Предположение относительно означенных «волевым решением» и «самообязании» основано на том, что ни о соответствующем приказе по компании, ни о согласовании данного шага

с советом директоров или его председателем, ни о назначении временного единоличного исполнительного органа не сообщалось.

Пример авторитетного единоличного исполнительного органа московской структуры оказался вдохновляющим: ему последовали руководители еще нескольких значимых коммерческих организаций (во всяком случае, региональных, как сообщили нам коллеги).

С удовлетворением отметим, что уважаемый руководитель столичной корпорации не заболел, финансовая организация продолжила эффективно функционировать в указанный период самоизоляции ее лидера судя по публичной информации о последующем участии руководителя в переговорах и общении со СМИ, из упомянутого режима работы он благополучно вышел, вернувшись к стандартному формату работы (о чем пресс-служба как о самостоятельном событии в сфере «корпура» почему-то не сообщила). Вроде бы и претензий госрегулятора, опорных контрагентов и клиентов (кредиторов в широком смысле этого понятия) к данному, пока еще экзотическому алгоритму построения корпоративно-управленческих, а вслед за тем и корпоративно-правовых отношений, не было. А если бы были?

Попробуем разобраться.

Понятие самоизоляции как таковое является собой, как мы полагаем, некий образчик теневого управления: фактически применяется, главным образом, посредством мобилизации интуиции и здравого смысла субъекта при отсутствии правовых критериев. На что совершенно резонно в конце мая 2020 года обратили внимание некоторые члены Совета Федерации¹.

Идем дальше.

¹ Сенаторы предложили закрепить в законе понятие «самоизоляция». URL: https://www.kommersant.ru/doc/4350181?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews

При обращении к регуляторной базе финансовой организации (благо, *публичное* акционерное общество, и корпоративные нормативные источники раскрыты в установленном порядке) выясняется, что подобная ситуация, по крайней мере, адресно, точно, никоим образом ею не прокомментирована. Имеется, впрочем, несколько *условно* релевантных корпоративных норм в уставе и положении о правлении (автономного внутреннего документа о единоличном исполнительном органе, к величайшему удивлению автора, на сайте компании обнаружить не удалось).

В учредительном же документе сказано²:

- Руководитель вправе делегировать отдельные должностные полномочия, а также возложить временное исполнение своих обязанностей на подчиненных ему лиц. Лицо, временно исполняющее обязанности Руководителя, действует на основании настоящего Устава и соответствующего приказа Руководителя.

- Руководитель имеет право выдавать доверенности иным лицам (полагаем, имеется в виду, что не только своим заместителям, хотя, еще раз удивимся, в тексте соответствующего пункта устава этот тезис предложен как самостоятельный).

Положение о коллегиальном исполнительном органе гласит, что в случае временного отсутствия Руководителя его обязанности исполняет один из его заместителей либо иное подчиненное ему лицо. Лицо, временно исполняющее обязанности Руководителя, действует на основании Устава и соответствующего приказа Руководителя.

Как представляется, применять данные корпоративные нормы, по существу конкретизирующие (1) осуществление института планомерного делегирования полномочий единоличного исполнительного органа че-

² В несколько вольном изложении автора, тем не менее корректно воспроизводящем значимые в процедурном аспекте моменты.

рез управленческие конструкции врио руководителя компании и (2) осуществление им односторонней дачи (изменения, прекращения) доверенности, к описанной выше ситуации нельзя. Дистанционный формат работы первого лица корпорации (иного юридического лица), как минимум, предполагает, что это лицо трудится в полном объеме своих компетенций, функций, прав и обязанностей. Хотя о фактическом применении конструкции корпоративных уполномочий (совершении сделок, иных актов от имени компании по доверенности) мы доподлинно не знаем. Возможно, таковые и имели место: две недели для крупной организации — значительный отрезок времени.

Обобщим.

Можно ли в принципе руководить отечественной компанией, отправляя полномочия единоличного исполнительного органа, дистанционно? И не две недели, а дольше, значительно дольше.

Предполагаем, большинство практиков-экспертов в сфере корпоративного управления и права с должным энтузиазмом положительно ответят на этот вопрос [1–5, 9, 13]. На недоуменные частные вопросы практиков, представляющих другие отрасли управления организацией (напротив, отягощенные скепсисом и связанные, скажем, с *технологией* подписания приказов по компании, отчетов, трудовых и гражданско-правовых договоров, документов публично-правового сегмента), поклонники логичности длительного пребывания первых лиц в разного рода командировках, часто никем и никак не оформляемых³, необходимостью личного проведении руководителем производственных совещаний укажут такие современные и не очень форматы руководства, как (1) электронная

цифровая подпись руководителя (личная и корпоративная), (2) упомянутое выше делегирование отдельных должностных полномочий замам, (3) ресурсы аудио- и видеоконференций, (4) факсимиле подписи и, конечно, (5) доверенности вкупе с активацией нарочных (курьеров). И в значительной мере, отдадим должное коллегам, будут правы. Между тем настойчиво предлагаем им обратить пристальное внимание на четыре «но».

Первое. Пресловутая самоизоляция в условиях суровой по формам и темпам распространения и опасной пандемии — весьма жесткое мероприятие, по идее, исключающее появление третьих лиц в месте (квартире, загородном доме, яхте и т.д.), принадлежащих или арендованных боссом или руководимой им компанией. Что, думается, исключает явку на эти территории замов руководителя, юристов, айтишников (для наладки ПК и ПО для руководителя) или курьеров. В противном случае эффект затворничества первого лица будет явным образом девальвирован.

Второе. Возможности применения факсимиле «подписи руки» ограничены законом. Согласно п. 2 ст. 160 ГК РФ «использование при совершении сделок факсимильного воспроизведения подписи с помощью средств механического или иного копирования либо иного аналога собственноручной подписи допускается в случаях и в порядке, предусмотренных законом, иными правовыми актами или соглашением сторон». ТК РФ об этом инструменте не упоминает, стало быть он, как минимум, при подписании трудового договора или приказа по обществу должен быть аккредитован внутренним документом (документами) компании. По нашим экспертным наблюдениям, последнее — раритет необычайный.

Третье. Делегирование в описанной ситуации полномочий первого лица посредством оформления доверенности — алгоритм вполне реалистичный, практикой дано

³ Бытует мнение, на наш взгляд, неверное (см. ст. 101 ТК РФ), о том, что у руководителя компании «ненормированный рабочий день», что якобы дает ему право на полную свободу персонального «миграционного творчества».

и надежно апробированный, однако также требующий личного волеизъявления руководителя.

Учтем к тому же, что недавно произошел значимый судебный прецедент, по нашему мнению, сенсационный и чреватый радикальным пересмотром привычной корпоративной практики, ставящий под сомнение законность так называемой генеральной («тотальной», на все случаи жизни) доверенности единоличного исполнительного органа отечественного хозяйственного общества, не согласованной с вышестоящими коллегиальными управленческими структурами компании.

Обратимся к цитатам из судебного акта.

Фрагменты постановления Арбитражного суда Поволжского округа от 6 февраля 2020 года по делу № А65-24597/2018 (14 мая 2020 года данная позиция была поддержана ВС РФ в составе судьи высшей судебной инстанции страны Елены Николаевны Золотовой, определение № 306-ЭС20-6087):

«Как следует из материалов дела, 29.03.2017 генеральным директором ООО «М.» выдана нотариально удостоверенная доверенность на имя С. сроком на десять лет с правом передоверия полномочий по доверенности другим лицам. Указанной доверенностью С. уполномочивается: /далее на шести (!) страницах судебного акта следует перечисление полномочий/.

Статьей 168 ГК РФ установлено, что сделка, не соответствующая требованиям закона или иных правовых актов, ничтожна, если закон не устанавливает, что такая сделка оспорима, или не предусматривает иных последствий нарушения.

Исходя из содержания спорной доверенности, арбитражные суды установили, что **С. фактически переданы полномочия генерального директора ООО «М.»**, то есть **фактически назначен управляющий**. Вместе с тем, принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющему, утверж-

дение такого управляющего и условий договора с ним пунктом 4 части 2 статьи 33 Закона об ООО, отнесены к компетенции общего собрания участников общества. **Без решения общего собрания участников общества передача прав на управление обществом в объеме полномочий единоличного исполнительного органа законом не допускается.**

Таким образом, /.../ оспариваемые действия генерального директора по выдаче доверенности и передаче своих полномочий иному лицу **противоречат** закону и нарушают права истца на участие в управлении делами общества.

Пунктом 1 статьи 10 ГК РФ предусмотрено, что не допускаются действия граждан и юридических лиц, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах.

По смыслу статьи 10 ГК РФ злоупотребление гражданским правом заключается в превышении пределов дозволенного гражданским правом осуществления своих правомочий путем осуществления их с незаконной целью или незаконными средствами, с нарушением при этом прав и законных интересов других лиц. Под злоупотреблением правом понимается умышленное поведение управомоченного лица по осуществлению принадлежащего ему гражданского права, сопряженное с нарушением установленных в статье 10 ГК РФ пределов осуществления гражданских прав, причиняющее вред третьим лицам или создающее условия для наступления вреда.

Согласно представленным в материалы дела решениям общих собраний участников ООО «М.» на обсуждение участников неоднократно выносились вопросы освобождения генерального директора от должности и назначения нового генерального директора, решения по которым не приняты ввиду длительного корпоративного конфликта. Соответственно довод заявителей на то, что С. и в настоящее время законно исполняет

свои обязанности генерального директора, несостоятелен».

«Доверенность /.../, выданная в нарушение требований Закона об ООО, при наличии признаков злоупотребления правом является ничтожной сделкой».

Четвертое «но», касающееся помянутого «волевого решения». Можно ли его оправдать с формальной точки зрения некими ссылками на «форс-мажор» и институт «крайней необходимости»? Сомнительно. Полагаем, в части такого скепсиса мы не одиноки.

И вновь — цитаты.

Федеральная служба по труду и занятости. Информация⁴:

«При переводе сотрудников на удаленную работу **работодатель определяет порядок организации работы**, который подразумевает график, способы обмена информацией о производственных заданиях и их выполнении, возможность использования ресурсов организации на дому. Далее **заключается дополнительное соглашение к трудовому договору**, и работодатель издает соответствующий приказ о временном (на период мероприятий, направленных на нераспространение новой коронавирусной инфекции) переходе сотрудников на удаленную работу на дому».

«...**работодателю** нужно определить порядок организации работы — как доводить до сотрудника задания, и как сотрудник отчитывается об их выполнении».

В соответствии со сложившейся судебной практикой функции работодателя в отношениях с единоличным исполнительным органом (он тоже сотрудник) исполняет совет директоров (если он предусмотрен уставом в составе органов управления общества) либо общее собрание акционеров или участников (если совета нет). Во исполнение соответствующих решений указанных

коллегиальных структур компании председатель совета директоров или председательствующий на собрании (где избирался единоличный исполнительный орган или утверждался стартовый текст договора либо изменения к нему) подписывает с исполнительным директором договор либо допсоглашение.

Ни о каких допсоглашениях с указанными выше субъектами самоизоляции процессов общественности не сообщалось.

Подведем некоторые итоги.

1. Хорошая система внутрифирменного регулирования хозяйственного общества должна описывать, естественно, предлагая конкретные алгоритмы, не только классические формы деятельности первого лица компании, но и особые ситуации, в которых как юрлицо, так и сам руководитель могут оказаться. Ранее специалисты резонно относили к ним длительную болезнь, командировки, дисквалификацию, семейные обстоятельства, признание судом недееспособным, а также совсем уж грустные случаи (арест, перемещение в места лишения свободы, смерть и т. п.). Теперь вот еще и пандемия.

2. Позиция совета директоров или общего собрания акционеров (участников) относительно временно исполняющего обязанности руководителя, приостановления, полного или частичного, либо сохранения в таких ситуациях полномочий «штатного» единоличного исполнительного, конечно, необходима. Если он избирается собранием — в силу закона (в частности, п. 4 ст. 69 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»), если советом — в силу норм устава, требующих чуткого, нюансированного профессионального формирования. В этом плане особое внимание стоит уделить описанию технологий дистанционного оперативного принятия решений собственниками компании и совета директоров в соответствующих локальных нормативных актах, ключевым из которых, по нашему мнению,

⁴ Опубликована информационно-справочными системами, располагающими должной репутацией, в середине мая 2020 года.

является положение о генеральном директоре⁵.

3. Самоизоляция первого лица компании (как, кстати, и членов совета) может затянуться и даже обрести в качестве «продолжения» подтверждение опасного заболевания. Система корпоративного регулирования должна быть и к этому готова. Думается, специалистам не стоит пренебрегать ресурсами разумной детализации в контрактах с исполнительными директорами и упомянутыми выше положениями о единоличном исполнительном органе.

4. Отечественной корпоративной практике известны весьма драматичные истории, когда не только генеральный директор не мог в силу тех или иных причин исполнять свои обязанности, в частности, даже оформить доверенности, но и совет директоров также не мог принять искомое решение по врио руководителя. В таких случаях выручала так называемая система двух парашютов. В уставе и/или положении о генеральном директоре включалось прямое указание конкретной должности руководителя («второго лица»), который *в таких случаях* становится штатным исполняющим обязанности генерального директора без какого-либо корпоративного акта, а если не может исполнять обязанности и он — другое высокопоставленное лицо в должностной иерархии корпорации («второй парашют»). Признаём, имплементация этой схемы требует значительных юридико-технических и организационных усилий (так не просто убедить в обоснованности данного алгоритма МРИФНС, нотариусов, контрагентов и, особенно, банки).

⁵ По нашим экспертным наблюдениям, такие внутренние документы, если в компаниях и разрабатываются, прежде всего в ходе проведения системного корпоративно-правового и управленческого аудита, то, к сожалению, очень поверхностно, с доминированием банального дублирования общеизвестных норм закона, без оказания пристального внимания особым ситуациям в работе руководителя, а равно процедурным нюансам вообще.

5. Оформление доверенностей за подписью первого лица компании — в зоне особого внимания. И раньше этот тезис был чрезвычайно актуальным, теперь он заиграл новыми гранями в силу упомянутого выше судебного прецедента.

6. Управленческие риски самоизоляции руководителя фирмы «во исполнение собственного волеизъявления» — повод приглядеться к нестандартным моделям распределения компании органов компании и членов коллегиальных структур. Одна из них — институт так называемого коллективного единоличного исполнительного органа⁶, который с 1 сентября 2014 года медленно, но настойчиво обретает популярность в российской практике корпорирования. Очевидно, что для указанных целей в большей мере окажется эффективной вариация этой модели в формате «несколько лиц, действующих независимо друг от друга» (один «изолировался», второй — на рабочем месте в офисе).

Полагаем, памятуя о высокой мере диспозитивности российского корпоративного права, авторы новых редакций уставов компаний могут подвергнуть результативной эксплуатации и институт «ситуативной компетенции» органа управления. Собственно, креативный намек на регуляторную пользу данной конструкции содержат некоторые нормы самого закона.

Так, п. 6 ст. 69 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» предусмотрено следующее.

«В случае если /.../ решение по вопросу об образовании единоличного исполнительного органа общества не принято советом директоров (наблюдательным советом) общества на двух проведенных подряд засе-

⁶ Согласно п. 1 ст. 53 ГК РФ «учредительным документом может быть предусмотрено, что полномочия выступать от имени юридического лица предоставлены нескольким лицам, действующим совместно или независимо друг от друга».

даниях либо в течение двух месяцев с даты прекращения или истечения срока действия полномочий ранее образованного единоличного исполнительного органа общества, общества, осуществляющие раскрытие информации в соответствии с законодательством Российской Федерации о ценных бумагах, обязаны раскрыть информацию о непринятии такого решения в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации о ценных бумагах, а иные общества — уведомить о непринятии такого решения акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом для сообщения о проведении общего собрания акционеров».

«Уведомление в соответствии с настоящим пунктом направляется от имени общества председателем совета директоров (наблюдательного совета) общества. После направления уведомления акционерам или после раскрытия информации в соответствии с абзацем первым настоящего пункта председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества действует от имени общества до момента образования временного единоличного исполнительного органа общества».

Преимущества заочных форм работы коллегиальных органов управления в условиях «географического разобщения»

Одобренный ФКЦБ России в ноябре 2001 года Кодекс корпоративного поведения, вместо которого Центральным Банком как новым регулятором в апреле 2014 года был принят Кодекс корпоративного управления, содержал следующие любопытные положения.

«Наилучшей формой проведения заседания совета директоров является очная форма, которая дает возможность обсуждения вопросов повестки дня членами совета директоров. Такое обсуждение возможно только в случае совместного присутствия членов

совета директоров в месте проведения заседания» (п. 4.3.1.).

«Рекомендуется, чтобы форма проведения заседания совета директоров определялась с учетом важности вопросов повестки дня.

Учитывая, что только очная форма проведения заседаний совета директоров позволяет организовать обсуждение вопросов повестки дня, наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.

По следующим вопросам рекомендуется принимать решения только на очном заседании совета директоров:

- утверждение приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества;
- созыв годового общего собрания акционеров и принятие решений, необходимых для его созыва и проведения;
- предварительное утверждение годового отчета общества;
- созыв или отказ от созыва внеочередного общего собрания акционеров;
- избрание и переизбрание председателя совета директоров;
- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, если уставом общества это отнесено к компетенции совета директоров;
- приостановление полномочий единоличного исполнительного органа общества и назначение временного единоличного исполнительного органа, если уставом общества образование исполнительных органов не отнесено к компетенции совета директоров;
- вынесение на рассмотрение общего собрания акционеров предложений о реорганизации или ликвидации общества;
- увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом общества это отнесено к компетенции совета директоров» (п. 4.4.).

Некоторые горячие головы следовали (и, самое забавное, продолжают следовать ныне) этим рекомендациям, предусмотрев соответствующие нормы в уставе и положении о совете директоров, причем изложенные в императивном ключе (строго — в очной форме!).

Спрашивается, смог бы работать данный орган управления в условиях масштабной изоляции (и добровольной, и принудительной)? Едва ли. Ведь, скажем, несоблюдения формы принятия решений, предусмотренной законом и/или уставом, — одно из оснований для признания принятых решений незаконными (естественно, в ряде других оснований).

Думается, примерно такой же логикой — «очная форма генетически и функционально прогрессивней, так как позволяет организовать обсуждение вопросов повестки дня» — руководствовался законодатель, формулируя следующую норму п. 2 ст. 50 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

«Общее собрание акционеров, повестка дня которого включает вопросы об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии общества, утверждении аудитора общества, а также вопросы, предусмотренные подпунктом 11 пункта 1 статьи 48 настоящего Федерального закона, *не может проводиться в форме заочного голосования*»⁷.

Приведенные выше положения нормативно-правового и рекомендательного институциональных источников подверглись серьезным испытаниям эпидемией нового коронавируса: массовые мероприятия, в том числе классические собрания, создали угрозы массовых заражений.

В этом плане в высшей степени злободневной и оперативной оказалась реакция

законодателя, предусмотревшего в ст. 2 Федерального закона от 18 марта 2020 года № 50-ФЗ следующее: «Общее собрание акционеров, повестка дня которого включает вопросы, указанные в пункте 2 статьи 50 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», в 2020 году по решению совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества может быть проведено в форме заочного голосования».

Решимся на некий прогноз: акционерам, членам совета отсутствие императивов по «очке» может понравиться. Тогда и после преодоления жестких ограничений периода радикальной профилактики коронавируса сохранится потребность в экономных и неопасных мероприятиях такого рода. Будет, видимо, направлен сигнал в нормотворческие коридоры власти. Возникнет потребность в возобновлении дискуссии о «плюсах» и «минусах» заочных регламентов принятия решений. В самом деле, можно ли вслед за авторами ККП 2001 года считать ее наихудшей формой управленческой практики корпораций?

В то же время ожидаемый базовый довод «за» вполне понятен. О нем писалось выше. Заочные технологии функционирования коллегиальных структур не позволяют проводить в режиме прямого диалога (полилога) полемику членов органа управления, в том числе акционеров.

На наш взгляд, если этот аргумент и работает, то только в отношении крупных акционерных компаний, собрания которых собирают сотни, в особо редких случаях тысячи посетителей. Заседания советов и собрания с небольшим числом участников современная техника позволяет эффективно и эффективно проводить в режиме конференц-связи, в том числе видеосвязи. Прямой полемике это не мешает.

Оставаясь на почве реализма, примем к сведению и то, что пресловутая возможность свободно высказаться на собрании акционеров крупных компаний каждому

⁷ В последнем случае это «утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества».

страдающему и в дальнейшем войти в историю посредством «присутствия в протоколе» собрания, как правило⁸, — не более чем иллюзия.

Обратимся к впечатляющей иллюстрации данного тезиса.

Фрагменты решения Арбитражного суда города Москвы от 11 марта 2020 года по делу № А40-264435/2019-104-2070 (не обжаловано, вступило в законную силу).

«П. (далее — истец) обратился в Арбитражный суд города Москвы с иском к Публичному акционерному обществу «Газпром» (далее — ответчик) о признании решения общего собрания акционеров незаконным, проведенным с нарушением прав акционера, внутренних документов акционерного общества и Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» на основании ст. 16.3, 16.4 п. 12 ст. 48 названного Закона».

«В обоснование исковых требований истец указывает, что *в основной зал, где проводилось собрание, его не пустили, и он находился в зале, в котором заседание общего собрания акционеров транслировалось на большом экране телевизора, кроме того, им были поданы заявления о предоставлении слова и вопросы к докладчику по первому вопросу повестки дня. Однако его заявления удовлетворены не были.* Истец считает, что тем самым были нарушены его права как акционера, а также нарушены нормы кодекса корпоративного управления ПАО «Газпром», Устава Общества и ст. 49 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»».

Отказывая в удовлетворении исковых требований, суд исходил из следующего.

«Согласно п. 11 ст. 49 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» при проведении общего собрания акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционе-

ров для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) *могут использоваться информационные и коммуникационные технологии, позволяющие обеспечить возможность дистанционного участия в общем собрании акционеров, обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, без присутствия в месте проведения общего собрания акционеров.*

Согласно п. 15.3 Положения об общем собрании акционеров ПАО «Газпром», утвержденного решением годового общего собрания акционеров ПАО «Газпром», 28.06.2002 при проведении общего собрания акционеров в форме собрания могут использоваться дополнительные помещения, оборудованные для телевизионной трансляции хода общего собрания акционеров, предусматривающие условия для подачи акционерами вопросов к докладчикам и заявлений об участии в прениях.

Таким образом, права истца в части проведения общего собрания акционеров с использованием информационных и коммуникационных технологий, позволяющих обеспечить возможность дистанционного участия в общем собрании акционеров, нарушены не были.

Истец посредством трансляции получил полную информацию о ходе происходящего на собрании, ему были выданы комплекты соответствующих бюллетеней для голосования, что не отрицается истцом, то есть истцу надлежащим образом была обеспечена возможность голосования на собрании».

«...истцом не представлены доказательства, подтверждающие *заблаговременную подачу им заявления о предоставлении ему слова для выступлений на общем собрании акционеров ПАО «Газпром», проводимого 28.06.2019, а также получения ответчиком данного заявления, так согласно штампа почты России заявление о предоставлении истцу слова на общем собрании акционеров ПАО «Газпром» отправлено*

⁸ Соглашаемся, практике известны чудесные исключения из него.

истцом 22.06.2019. *Истцом также не представлены доказательства передачи заявления о предоставлении слова С.*

Довод истца относительно того, что Протокол общего собрания акционеров ПАО «Газпром» не отражает выступления докладчиков, а также определенный на собрании порядок (регламент) его проведения судом, отклоняется.

Согласно п. 2 ст. 63 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в протоколе общего собрания акционеров общества должны содержаться основные положения выступлений, вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним, решения, принятые собранием.

В силу вышеуказанной нормы протокол общего собрания акционеров не должен содержать дословное воспроизведение всего того, что происходило на общем собрании акционеров, так как не является стенограммой.

Из представленного в материалы дела Протокола общего собрания акционеров ПАО «Газпром» от 28.06.2019 усматривается, что в Протоколе отражены существенные моменты выступлений докладчиков /.../, вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования по ним, решения, принятые собранием».

Обобщение назойливо напрашивается. Канон «ГОСА может проводиться *только* в очной форме» и корреспондирующая с ним установка «самые важные решения совета директоров — *только* на очных заседаниях» все более обретают черты романтизированной архаики. Более того, архаики, чреватой рисками игнорирования широкими массами совладельцев бизнеса мотивов «социального дистанцирования», на сугубо биологической интерпретации которых так настаивали наши медики в марте — мае 2020 года. Не пора ли законодателю, а также архитекторам систем корпоративного управления очные форматы собраний (в размере «только», то есть как императив) решительно делегализовать «как класс»?

Разумеется, в пользу очных корпоративных мероприятий, руководствуясь уроками практики, можно выдвинуть и другие аргументы. Например, предвосхищение эффекта реального, очного представления кандидатов в органы управления и контроля компании активными акционерами (они обычно и участвуют в работе собраний): мотив «красного крыльца дворца» («выноси стрельцам царевича на показ»). Или мотив «предохранительного клапана»: собрание как способ «выпустить пар» из перегретого дующими корпоративными конфликтами хозяйственного общества посредством демократичного регламента (не ограничивать количество участвующих в прениях и времени выступлений). Очная форма ОСА применяется и в качестве демонстрации информационной прозрачности и готовности менеджмента отвечать без подготовки на любые неудобные вопросы заинтересованных инвесторов, приглашаемых на мероприятие, перед публичной (открытой) эмиссией акций.

Однако, согласимся, все это частные случаи. Если у корпораций будет свобода выбора формы работы, они могут все эти резоны применять по ситуации.

Наконец, «обязательность» очных собраний по законам РФ категорически не сочетается с учетом исключительно высокой концентрацией капитала в России (вероятно, самой высокой в мире). У абсолютного большинства крупных отечественных холдингов и отдельных компаний имеются контрольные участники. Как бы ни проголосовали на собрании путем совместного присутствия миноритарные акционеры, которых, по идее, организаторам надо туда как-то «завлекать», решение принимает «мажор». Хорошо это или плохо (специалисты высказывают разные мнения), но это факт. Иными словами, собрание совладельцев, в особенности в классической форме живого общения, давно уже потеряли свой основной смысл — обретение кворума при предварительном выражении различных мнений совладельцев по вопросам повест-

ки дня и гарантий принятия решений по основным стратегическим моментам корпоративного управления.

Собственники крупных компаний: в ожидании глубокого погружения в менеджмент

Классика теории корпоративного управления исходит из того, что, «делегировав» менеджерские функции наемному персоналу, владелец не может и не должен передумать и «вернуться назад». Однако, классика и реалии управления бизнесом в переходной (неразвитой) экономике, тактично рассуждая, не всегда сопутствуют друг другу. В прикладном плане, напротив, погружение бенефициаров компаний в технические детали отправления предпринимательской деятельности становится весьма и весьма оправданным.

Это и докоронавирусные наблюдения подтверждали четко. Имеются основания предполагать, что данный тренд в дальнейшем, уже по итогам осмысления реалий борьбы с глобальным инфицированием населения и преодоления ужасов нефтяного кризиса первой половины 2020 года, упрочится. Ниже — несколько предвидимых аспектов темы.

Выбор ключевой бизнес-модели компании: о парадоксальной пользе автаркии

Хрестоматийный взгляд на проблематику разделения компетенций между топ-менеджментом и коллегиальными, представляющими прямо или косвенно собственников, структурами управления компаний фиксируется на водоразделе «тактика — стратегия». Между тем грань между данными управленческими феноменами весьма подвижна.

Так, «вдруг» оказалось, что выбор компанией поставщика оборудования, сырья, материалов, энергоносителей, узлов, полуфабрикатов — априори вроде вопрос мелкий, а значимый, во всяком случае при первом

приближении, лишь в плане активации критериев «цена», «качество», «надежность», то есть к стратегическому блоку вопросов руководства фирмой не относящийся, — наткнулся на чуть ли не судьбоносное для компании значение еще одной критерии — «географии контрагента». Многих отечественных собственников бизнесов, рассеянно относящихся к идее приоритетности импортозамещения и работы на внутренний рынок, подвело увлечение «аксиомами» отсутствия альтернатив тенденции глобализации экономики, космополитизма капитала и т. п.

Как хорошо известно, к самоизоляции весной 2020 года прибегли не только лидеры отдельных компаний, но и целые страны. Дирижеры национальных экономик под давлением медицинских обстоятельств вынуждены были вспомнить, что, невзирая на успехи региональных интеграционных процессов, экономики все-таки национальные. Причем вспомнили оперативно и отреагировали жестко. Члены советов директоров ряда крупных отечественных компаний, для которых выбор был («наше или не наше») и воспроизводственные связи которых разрушились из-за закрытия экономических границ, как можно предположить, горько пожалели, что не вернулись вовремя на капитанский мостик менеджирования, и «географическую» тематику формирования бизнес-модели оставили на усмотрение «чистых манегеров».

Отечественной строительной отрасли и сфере сезонных работ и услуг был нанесен по тем же причинам внушительный урон закрытием границ стран ближнего зарубежья для перемещения рабочих, используемых в РФ в активной фазе делового года.

Иными словами, события последних месяцев доказывают, что не раскритикованная в докоронавирусные времена только ленивыми доктрина «опоры на собственные силы», в данном случае в микроэкономическом разрезе, готовности к сдаче в архив не обнаруживает, а собственникам и советам

директоров компаний за границами сектора МСБ стоит пересмотреть свое отношение к разграничению тактических и стратегических вопросов.

**Корпоративное резервирование
финансовых ресурсов:
подражание государству иногда
может быть полезным**

Предполагается, что экономику России в условиях кризиса 2020 года спасет фонд национального благосостояния. (Хоть бы оптимисты не ошиблись!) Спрашивается: почему громадные резервные фонды крупных российских компаний промышленного сегмента не спасают их от связанного с последствиями самоизоляции процессов и карантинных мер краха, неизбежность которого активно прокламируется их собственниками при отсутствии поддержки со стороны государства?

Как представляется, прежде всего потому, что, в отличие от российского Фонда национального благосостояния, резервные фонды наших хозяйственных обществ (повторим, в реальном секторе) — учетная и финансовая фикция. Это ведь не реальные средства, скажем, на депозитах в банках или в финансовых авуарах головных звеньев холдингов. Нет средств на расчетных счетах компаний — нет никаких и резервных фондов, какие бы цифры в соответствующих пунктах уставов не фигурировали. Что в формальном плане, в общем, нормально: закон не нарушен.

Если в кризисной ситуации собственник желает помочь компании, он заключает договор займа, обычно беспроцентного. Или вносит средства в имущество, не претендуя на получение дополнительных акций или долей в уставном капитале. Так, согласно ст. 32.2 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», «акционеры на основании договора с обществом имеют право в целях финансирования и поддержания деятельности общества в любое

время вносить в имущество общества безвозмездные вклады в денежной или иной форме, которые не увеличивают уставный капитал общества и не изменяют номинальную стоимость акций (далее — вклады в имущество общества)», «вносимое акционерами в качестве вклада имущество должно относиться к видам, указанным в пункте 1 статьи 66.1 Гражданского кодекса Российской Федерации». Аналогичная норма есть и в Федеральном законе от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Но если собственник не готов к таким героическим поступкам?

Отнесение вопроса о размещении временно свободных финансовых ресурсов на депозитах к компетенции совета директоров акционерного общества — еще один раритет отечественной практики корпоративного управления. Как ни странно, даже в компаниях, казалось бы обреченных на финансовый успех. Естественно, при отсутствии такой корпоративной нормы учредительного документа компания может заключить соответствующий договор с банком. Только уже в рамках отправления компетенции исполнительного органа.

Следовательно, признание актуальности обозначенной проблемы применительно к кризисным реалиям 2020 года также дает повод для пересмотра владельцами компаний «традиционных» представлений об отличии тактики и стратегии корпоративного руководства.

**«Кризисные» внутренние документы
компании: вне сферы внимания советов
директоров?**

Эмпирика. Зарисовка.

Большая часть сотрудников некой очень крупной организации переводится на удаленные формы работы, однако отдельным работникам приходится страховать коллег и работать в офисе. Созданные приказами генеральных директоров «оперативные

штабы по борьбе и преодолению», развивая бурную деятельность, вводят порядок, согласно которому офисные работники обязаны пройти тестирование на коронавирус мобилизованными в экстренном порядке уполномоченными частными диагностическими центрами. Последние перегружены заказами, результаты исследований сообщаются компании-заказчику через три-пять дней, в течение которых сотрудники «очки» благополучно допускаются к работе в офисе.

Очевидная медицинская абсурдность подобной практики заставляет задуматься не только об интеллектуальном уровне лиц, принимавших помянутые «штабные решения», и о профессиональной добросовестности тех, кто их изначально рекрутировал на работу в компании, но и (в очередной раз) в адекватности системы внутрифирменного регулирования в корпорации.

В корпоративных структурах, располагающих должным самоуважением, несомненно, имеется положение об управлении рисками. Имеются документы, описывающие значимые риски ведения бизнеса, в том числе его организации силами аппарата управления. Почти риторический вопрос: до марта 2020 года такие локальные нормативные акты описывали регламенты организации работы в условиях масштабной эпидемии?

Один из парадоксов процедурного регулирования в области нормативного регулирования многих крупных российских компаний заключается в том, что документы «общего плана», в том числе касающихся предвидимых кризисных событий, в соответствии с их уставами утверждают советы директоров или (при отсутствии советов) общие собрания акционеров и участников, а корреспондирующие с ними нормативные документы «конкретного плана», в частности содержащие регламенты действий в соответствующих ситуациях, — исполнительные органы либо никто (штабы, которых в «мирной жизни» попросту нет).

Полагаем, уроки кризисных месяцев подвигнут собственников крупных компаний, в том числе государство, изменить положение дел с ориентацией на здравый смысл и профессионализм регулирования.

Заключение

Государство потребность в коррективах корпоративных правил игры видит в целом. Оперативные нормативные меры реализует. Весьма своевременным в этом плане оказался Федеральный закон от 31 июля 2020 года №297-ФЗ «О внесении изменений в статью 12 Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части унификации содержания годовых отчетов государственных корпораций (компаний), публично-правовых компаний, а также в части установления особенностей регулирования корпоративных отношений в 2020 году и о приостановлении действия положений отдельных законодательных актов Российской Федерации» и о приостановлении действия отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».

Вместе с тем, как нам видится, массовая бизнес-практика пока не воспринимает необходимость коррекции руководства бизнесом после преодоления наиболее тяжелых последствий пандемии COVID-19 как супер-актуальную корпоративно-управленческую и корпоративно-правовую проблему. Любопытно, что ресурс <https://ras.arbitr.ru/> обнаруживает лишь один судебный акт периода 20 марта — 20 мая 2020 года по категории «корпоративные споры», в котором упоминается коронавирус, да и то в чисто процессуальном аспекте, причем в описательной части постановления⁹. При

⁹ «От подателя жалобы П. посредством системы «Мой арбитр» поступило ходатайство об отложении судебного заседания для возможности личного участия в судебном процессе, со ссылкой на положения статей 68, 69, 158 АПК РФ и то, что через Картотеку арбитражных дел ей стало известно о назначении судеб-

том, что в целом тот же ресурс указывает на почти 600 (!) судебных актов по другим категориям экономических споров, содержащих данный термин.

Удивляться не приходится. Российская сфера корпоративного управления обладает грустным признаком существенно большей инертности и консерватизма, чем, к примеру, сфера договорной практики компаний или налогового планирования. Однако, уверены, вносить разумные коррективы, продиктованные шок-опытом весны 2020 года, придется. Полагаем, ключевую роль предстоит сыграть титульным собственникам, конечным бенефициарам и членам советов директоров компаний и холдингов. Разумеется, если они не хотят повторения тяжких кризисных сценариев класса «последствия COVID-19».

Список литературы

1. Андреев В. К., Лаптев В. А. Корпоративное право современной России. — Москва: Проспект, 2017. — 310 с.
2. Быстров Г. Е. Проблемы совершенствования корпоративного законодательства: национальный и международный правовой опыт. — Москва, 2016. — 286 с.
3. Варюшин М. С. Гражданско-правовое регулирование корпоративных договоров. — Москва: Юрлитинформ, 2016. — 280 с.
4. Глушечкий А. А. Уставный капитал: стереотипы и их преодоление: экономический анализ норм корпоративного права. — Москва: Статут, 2017. — 320 с.
5. Долинская В. В. Общее собрание акционеров. — Москва: Норма, 2016. — 240 с.
6. Каменский А. М., Данилова С. А., Миронова Л. М., Лоскутов В. А., Пышкин А. С. Корпоративное управление в условиях коронавируса // Акционерное общество: Вопросы корпоративного управления. 2020. № 5. С. 76–81.

ного заседания по рассмотрению жалобы; копии документов, отзыв от Малютиной С. В. и от Курсаниной Н. Г. она не получала, информация о позиции ответчика и третьего лица отсутствует, в связи со сложившейся ситуацией пандемии коронавируса заявитель находится с малолетним ребенком 13.11.2018 на самоизоляции за пределами г. Челябинска, и согласно распоряжению губернатора Челябинской области данный режим продлен до 30.05.2020» (фрагмент постановления Восемнадцатого арбитражного апелляционного суда от 18 мая 2020 года по делу № А76-29905/2018.

7. Князева И. В. Сцилла и Харибда антимонопольного правоприменения в условиях социально-экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 2 (78). С. 5–25. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.
8. Кудряшов С. А., Жогина М. Г. Как обеспечить непрерывность бизнеса в условиях развития пандемии // Акционерное общество: Вопросы корпоративного управления. 2020. № 5. С. 7–11.
9. Кузнецов А. А. Пределы автономии воли в корпоративном праве: краткий очерк. — Москва: Статут, 2017. — 250 с.
10. Кузьмин А. И. Коронавирус и развитие технологий — какие функции теперь можно осуществлять дистанционно // Акционерное общество: Вопросы корпоративного управления. 2020. № 5. С. 12–18.
11. Лалетина А. С., Косякин И. А. Влияние пандемии COVID-19 на корпоративное управление // Акционерное общество: Вопросы корпоративного управления. 2020. № 5. С. 82–88.
12. 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.
13. Текутьев Д. И. Правовой механизм повышения эффективности деятельности членов органов управления корпорации. — Москва: Статут, 2017. — 250 с.

References

1. Andreev V. K., Laptev V. A. *Korporativnoe pravo sovremennoi Rossii* [Corporate law of modern Russia]. Moscow, Prospekt Publ., 2017, 310 p.
2. Bystrov G. E. *Problemy sovershenstvovaniya korporativnogo zakonodatel'stva: natsional'nyi i mezhdunarodnyi pravovoi opyt* [Problems of improving corporate legislation: national and international legal experience]. Moscow, 2016, 286 p.
3. Varyushin M. S. *Grazhdansko-pravovoe regulirovanie korporativnykh dogovorov* [Civil legal regulation of corporate contracts]. Moscow, YurLitinform Publ., 2016, 280 p.
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, 320 p.
5. Dolinskaya V. V. *Obshchee sobranie aktsionerov* [General meeting of shareholders]. Moscow, Norma Publ., 2016, 240 p.
6. Kamensky A. M., Danilova S. A., Mironova L. M., Loskutov V. A., Pyshkin A. S. *Korporativnoe upravlenie v usloviyakh koronavirusa* [Corporate governance amid the coronavirus]. *Aktsionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2020, no. 5, pp. 76–81.
7. Knyazeva I. The scylla and charybdis of antitrust enforcement in the context of the socio-economic crisis caused by the COVID-19 pandemic. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 2(78), pp. 5–25 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.

8. Kudryashov S. A., Zhogina M. G. *Kak obespechit' nepreryvnost' biznesa v usloviyakh razvitiya pandemii* [How to ensure business continuity in a pandemic]. *Aktsionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2020, no. 5. pp. 7-11.
9. 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. 250 p.
10. Kuzmin A. I. *Koronavirus i razvitie tekhnologii — kakie funktsii teper' mozho osushchestvlyat' distantsionno* [Coronavirus and technology development - what functions can now be performed remotely]. *Aktsionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2020, no. 5, pp. 12-18.
11. Laletina A. S., Kosyakin I. A. *Vliyanie pandemii Covid-19 na korporativnoe upravlenie* [The impact of the Covid-19 pandemic on corporate governance]. *Aktsionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2020, no. 5, pp. 82-88.
12. Osipenko O. V. 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).
13. 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. 250 p.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-68-83

Osipenko O. V., ORCID 0000-0002-4990-5594, Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, Rincon-msk@yandex.ru

Management of Russian companies after the abolition of coronavirus quarantine

The article makes an attempt to substantiate the expected changes in the management of Russian companies after overcoming the main consequences of the use of forced restrictions on social life by the authorities, caused by the COVID-19 pandemic. Analyzing the work of Russian companies during the period of radical quarantine, the period of March — June 2020, the author, in particular, allows updating the needs of developers of in-house regulatory documents of companies regulating management practice, in terms of describing in them algorithms for "temporary emergency self-isolation" under force majeure circumstances of the institution of delegation of powers of the sole executive body, widespread remote forms of activity of collegial management bodies, strengthening of the trend of "immersion" of control participants of companies in the management system and transformation of business models.

Keywords: corporate governance, quarantine measures, internal documents of the company, remote forms of work of collegial bodies, institute of delegation of powers of the head of the company, reserve funds of business entities

About the author: O. Osipenko, Dr. Sci. (Econ.), Professor

For citation: Osipenko O. Management of Russian companies after the abolition of coronavirus quarantine. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 4(80), pp. 68-83 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94

Лукашенко М.А., ORCID 0000-0001-8707-486X, докт. экон. наук, профессор кафедры корпоративной культуры, Университет «Синергия», Москва, Россия, MLukashenko@synergy.ru

Добровольская Т.Ю., ORCID 0000-0001-7728-1638, старший преподаватель кафедры корпоративной культуры, Университет «Синергия», Москва, Россия, T Dobrovol'skaia@synergy.ru

Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета

Современный этап общественного развития характеризуется активной цифровой трансформацией всех отраслей экономики, в частности образования, что проявляется в деятельности прежде всего предпринимательских университетов. Для успешной цифровой трансформации необходима цифровая корпоративная культура, которая становится конкурентным преимуществом предпринимательского университета. Исследование параметров и показателей цифровой корпоративной культуры становится актуальной научной задачей. Целью статьи является выявление таких параметров и показателей. Задачи статьи — рассмотрение специфики предпринимательского университета, обоснование того, что его цифровая трансформация является конкурентным преимуществом, анализ цифровой корпоративной культуры и значений его показателей в предпринимательских университетах. В статье предлагаются параметры и показатели цифровой корпоративной культуры, значения которых можно выявить в открытых источниках. Показано, что к параметрам относятся: наличие цифровой системы управления обучением, образовательной платформы, учебных и коммуникативных приложений, использование цифровых образовательных сервисов, разработанная стратегия цифровой трансформации университета, цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей. В статье на основе анализа сайтов, приложений и образовательных платформ выявляются значения показателей цифровой корпоративной культуры ведущих предпринимательских университетов.

Ключевые слова: цифровая культура, цифровая корпоративная культура, предпринимательский университет, цифровая трансформация, конкурентное преимущество

Введение

Пандемия и карантин невольно стали мощным импульсом цифровой трансформации высшего образования, предпосылки которой зрели на протяжении практически 20 лет. Цель такой трансформации — переход к цифровому университету, под которым мы понимаем университет с высоким уровнем цифровой корпоративной культуры. Сильная цифровая культура становится конкурентным преимуществом предпринимательских университетов и ключевым фактором успеха в цифровой трансформации. Однако не существует однозначного толкования, что следует относить к показателям цифровой корпоративной

культуры, тем более предпринимательских университетов, в чем и как она проявляется, и можно ли отследить ее проявления в открытых источниках. Целью данной статьи является поиск ответов на данные вопросы. Для этого в статье рассмотрено понятие предпринимательского университета и показано, что его цифровая трансформация является серьезным конкурентным преимуществом на рынке образовательных услуг. Далее обосновываются параметры и показатели цифровой корпоративной культуры и проводится исследование их значений в ведущих предпринимательских университетах на основе вторичной информации — публикаций в открытых источниках. Показано, что, ориентируясь на данные пока-

затели, цифровая корпоративная культура многих предпринимательских университетов еще ждет дальнейшего развития.

Предпринимательский университет и его специфика

Концепция предпринимательского университета в последние десятилетия была предметом рассмотрения целого ряда российских и зарубежных авторов [1–5]. При этом каждый из них выделяет свои черты, объединяющие данный тип образовательной организации. Так, Бертон Кларк отмечает «усиленное направляющее ядро, расширенную периферию развития, диверсифицированную базу финансирования, стимулируемый академический оплот и интегрированную предпринимательскую культуру» как черты, которые способствуют такому развитию университета, при котором он становится более инновационным и предпринимательским, не изменяя при этом традиционным академическим ценностям [1]. Г. Н. Константинов и С. Р. Филонович определяют предпринимательский университет как «высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах — генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику — путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [6]. В разных источниках акценты делаются на самых разных чертах. Так, под предпринимательским университетом понимается: образовательная организация, способная привлечь дополнительные финансовые ресурсы для своей деятельности; организация, в которой все (студенты, преподаватели, АУП) занимаются предпринимательством; организация, в которой обучают предпринимательству; организация, порождающая в результате своей деятельности стартапы; организация, осуществляющая инновационную деятельность и т. д. Солида-

ризуясь в целом с точками зрения ученых, отметим, что, с нашей точки зрения, предпринимательскому университету должны быть присущи следующие ключевые черты:

- управленческая установка на конкурентоспособность;
- эффективный образовательный менеджмент;
- проактивность и агрессивный маркетинг;
- диверсификация источников финансирования;
- сочетание рыночного и адхократического типов корпоративной культуры;
- студентоцентрированность [7], взгляд на обучающихся как на партнеров;
- «академическая открытость и щедрость» — формирование качественного образовательного контента в открытом доступе;
- сочетание академизма с образовательными инновациями;
- внедрение продуктивного, практико-ориентированного обучения и активное взаимодействие с работодателями;
- развитие предпринимательского мышления у обучающихся, обучение предпринимательству;
- поощрение предпринимательских инициатив обучающихся, создание условий для возникновения и развития предпринимательских стартапов на базе университета.

Отметим, что ориентация на ряд перечисленных черт позволяет многим университетам относить себя к группе предпринимательских, что, безусловно, является благоприятной тенденцией для развития российского высшего образования.

Цифровизация общества вообще и образования в частности создает предпринимательским университетам новые возможности и одновременно новые вызовы. А тотальный переход на дистанционное обучение в связи с пандемией заставляет их рассматривать цифровую трансформацию как конкурентное преимущество либо конкурентный недостаток на рынке образовательных услуг.

Цифровая трансформация предпринимательского университета как конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг

К началу перехода в дистанционный формат весной 2020 года только 11% вузов обладали цифровой инфраструктурой, достаточной для полноценной организации обучения в режиме онлайн. 13% вузов не имели даже минимальной инфраструктуры. О наличии систем управления обучением (LMS) заявили 88% учебных заведений, однако только у 45% вузов показатели соответствовали реальному использованию LMS для организации образовательной деятельности [8].

Для большинства преподавателей работа в новой технологической среде стала серьезным вызовом. Так, авторы исследования «Уроки "стресс-теста": вузы в условиях пандемии и после нее» отметили, что 88% преподавателей скептически отнеслись к формату дистанционного обучения и считают, что занятия лучше проводить в очном формате. Среди специфических методических трудностей преподаватели, работавшие в синхронном режиме, отмечали сложности в удержании внимания и вовлечении студентов в учебный процесс. Более 70% опасаются увеличения практик нечестного поведения среди студентов во время экзаменов, что сложнее проконтролировать в дистанционном формате.

В условиях дистанционного формата обучения критически важно, насколько хорошо преподаватели и обучающиеся владеют цифровыми инструментами. От навыков работы в цифровой среде зависят скорость и качество работы преподавателя, уровень удовлетворенности участников образовательным процессом и мотивации обучающихся.

Между тем, по данным аналитического доклада «Уроки "стресс-теста": вузы в условиях пандемии и после нее», более 60% преподавателей не имеют достаточных навыков в применении цифровых решений.

Однако есть и хорошие новости — 70% преподавателей видят в цифровых технологиях новые возможности для повышения доступности качественного образования.

Таким образом, цифровая трансформация университета, готовность АУП и профессорско-преподавательского состава к эффективной реализации образовательных программ посредством дистанционных образовательных технологий являются значительным конкурентным преимуществом на рынке образовательных услуг. Это обусловлено по меньшей мере следующими факторами:

- увеличением числа обучающихся за счет привлечения удаленных абитуриентов;
- созданием распределенных кафедр и подключением к образовательному процессу талантливых преподавателей и представителей работодателей безотносительно их физического местонахождения;
- формированием распределенной службы маркетинга;
- реализацией удаленного взаимодействия с работодателями, организацией онлайн-практик.

Между тем, механизмом адаптации предпринимательского университета к условиям цифровой трансформации является корпоративная культура, которая поддерживает перемены и обеспечивает взаимодействие с внешней средой. Джим Хемерлинг в работе «Это не цифровая трансформация без цифровой культуры» пишет: «Как и любая крупная трансформация, цифровая трансформация требует привития культуры, которая поддерживает перемены и одновременно реализует общую стратегию компании. Игнорируя культуру, организация рискует провалом трансформаций» [9].

С таким выводом нельзя не согласиться, если рассматривать предпринимательский университет как корпорацию с широким кругом заинтересованных сторон с противоречивыми интересами (стейкхолдерами). Цифровая трансформация затрагивает ключевые виды деятельности университета:

- образовательную;
- научно-исследовательскую;
- управленческую.

Исходя из своей сущности, цифровой предпринимательский университет или университет с цифровой корпоративной культурой должен быть одновременно ориентирован на студента, преподавателя и сотрудника. Для него характерны быстрые гибкие решения, основанные на оперативных коммуникациях, и информационная открытость с высокой степенью взаимодействия с внешними партнерами. В цифровом университете студенты — это одновременно и партнеры, и клиенты со своими ожиданиями. Как правило, они отлично разбираются в цифровых технологиях и коммуницируют с их помощью. У многих из них уже в момент поступления есть представление о том, какие результаты они смогут получить от своих инвестиций в образование. Для студентов обучение в университете является средством обеспечения будущей занятости, а не просто возможностью учиться и развиваться. Поэтому коммуникации и цифровые технологии играют для них существенную роль в поддержке будущих трудовых компетенций и навыков. Студенты ожидают от университета использования образовательных технологий, соответствующих их предпочтениям, и персонализированных учебных планов и программ, релевантных концепций студентоцентрированного обучения.

И разумеется, в результате обучения в университете студенты должны овладеть компетенциями, корреспондирующими с современными требованиями работодателей в условиях цифровой трансформации. Как отмечают ученые, «для успешного развития цифровой экономики система образования и переподготовки кадров должна обеспечивать экономику специалистами, соответствующими требованиям цифровой эпохи» [10].

Консалтинговая компания KMDA в исследовании «Цифровая трансформация в России» определила семь групп компетенций,

которыми должны обладать сотрудники коммерческой организации [11]:

- гибкость и обучаемость (самый высокий уровень значимости компетенции — 61% респондентов);
- аналитические компетенции (отметили более 50% респондентов);
- знание информационных технологий;
- понимание методов и процессов;
- широкий кругозор и креативность;
- понимание сути цифровой трансформации;
- умение использовать данные и навыки программирования.

Службой науки и знаний Европейской комиссии был разработан фреймворк Digital Competence Framework, определяющий структуру цифровых компетенций для граждан без разделения на их сферу занятости [12]. Были выделены следующие компетенции:

- информация и работа с данными (поиск и оценка информации, оценка данных, управление ими);
- коммуникация (цифровые коммуникации, совместное использование цифровых ресурсов и цифровых инструментов, в том числе государственных и частных услуг, а также сетевая этика);
- создание цифрового контента (разработка и интеграция контента, а также некоторые правовые аспекты);
- безопасность (защита данных, окружающей среды);
- поддержка (идентификация возникающих проблем, формирование решений технических проблем, определение собственных пробелов во владении цифровыми компетенциями, а также их творческое развитие).

Соответственно, учебные планы цифровых предпринимательских университетов должны включать дисциплины, направленные на формирование перечисленных компетенций. Кроме того, сама атмосфера в университете, выстраивание бизнес-процессов и образовательных процессов должны демонстрировать владение данными

компетенциями преподавателями и сотрудниками университета. А для этого в университете должна быть сформирована цифровая корпоративная культура.

По мнению ученых, «в предпринимательских университетах корпоративная культура является не просто «социальным клеем», который сплачивает различные группы сотрудников и помогает найти общий ценностный знаменатель, но и существенным рычагом влияния на организацию с целью повышения ее конкурентоспособности и успешности на рынке образовательных услуг» [13]. Признанный эксперт в сфере предпринимательства и конкуренции Ю. Б. Рубин отмечает, что «конкурентоспособность образовательных организаций определяется состоянием их интегральной готовности к результативному выполнению конкурентных действий по отношению к соперникам в сфере образования» [14]. А «интегральная готовность», по нашему мнению, предполагает релевантную корпоративную культуру. Отсюда вытекает необходимость анализа параметров и показателей цифровой корпоративной культуры университетов.

Цифровая корпоративная культура и ее показатели

Цифровая трансформация оказала существенное влияние на представление о корпоративной культуре университета, и это касается не только образовательных организаций. Так, одни эксперты считают, что в условиях технологического прогресса появилось отдельное понятие — цифровая корпоративная культура. По мнению других исследователей, цифровая культура — составляющая часть корпоративной культуры организаций. Е. Афанасьева и И. Тишкин, консультанты по проектам консалтинговой компании «Константа», отмечают, что «цифровая культура присутствует в любой организации в той или иной степени. В современном глобальном мире цифровой способ коммуникации является основным и требует

своей культуры общения, формы и времени реагирования. Цифровая корпоративная культура характеризуется быстрой обратной связью, что в свою очередь влечет быстрое принятие решений и незамедлительную обработку входящей и исходящей информации» [15].

Если корпоративная культура рассматривается как внутренний ресурс компании, то цифровая корпоративная культура направлена на быструю адаптацию пользователей к современным технологиям. «Фундаментальным отличием цифровой корпоративной культуры являются технические и технологические условия деятельности, которые принципиально изменяют организационно-экономические, внутрифирменные и межфирменные взаимодействия сотрудников» [16].

В исследовании «Цифровая культура как конкурентное преимущество» аналитики компании Microsoft и KRC Research пишут: «Под цифровой культурой понимается среда, в которой руководители осознают важную роль технологий для бизнеса, обеспечивают доступность информации и обучают сотрудников для наиболее комфортного и эффективного использования ими технологических инструментов в работе» [17].

В. Рыжков, директор цифровой консалтинговой компании «KMDA», дает следующее определение: «Цифровая корпоративная культура — набор принципов и компетенций, характеризующих преимущественное использование информационно-коммуникационных цифровых технологий для взаимодействия с обществом и решения задач в профессиональной деятельности» [18].

Цифровая корпоративная культура строится на следующих принципах:

- технологическая адаптивность — знание и применение в работе современных цифровых технологий;
- цифровое мышление — приоритет использования новейших технологий в решении тех или иных задач;
- коммуникация — широкое использование цифровых каналов для взаимодействия;

- данные — принятие решений на основе анализа цифровых данных;
- этика и безопасность — понимание правил поведения в цифровой среде.

По мнению Д. Хэмерлинга, основными элементами цифровой корпоративной культуры являются [9]:

- поощрение ориентации на клиента и взаимодействие;
- делегирование полномочий, а не контроль выполнения заданий;
- рискованность, а не осторожность;
- больше реальной деятельности и меньше планирования;
- сотрудничество ценится выше, чем индивидуальные усилия.

Таким образом, определения цифровой корпоративной культуры носят полипарадигмальный характер. Авторы определений уделяют большее внимание характеристикам этого понятия, подразумевают возможность его рассмотрения с разных точек зрения.

Под цифровой корпоративной культурой предпринимательского университета мы будем понимать совокупность ценностей и компетенций студентов, преподавателей, сотрудников, которые способствуют повышению эффективности и качества обучения благодаря цифровому способу решения образовательных, учебно-методических и управленческих задач, и тем самым формируют конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг.

Стратегия формирования цифровой корпоративной культуры университета разрабатывается по следующим направлениям:

- акцентирование значимости цифровых ценностей в процессе информирования студентов, преподавателей и сотрудников;
- разработка дополнительных модулей цифровой грамотности студентов;
- внедрение инновационных методов обучения на основе учебных платформ;
- осуществление коммуникаций студентов, потенциальных студентов и выпускников через социальные каналы, сети, приложения;

- создание цифровых сообществ в социальных сетях;

- использование цифровых технологий для взаимодействия и информирования абитуриентов;

- применение цифровых технологий для помощи студентам с пропусками учебных занятий.

В настоящий момент в университетах расширены способы коммуникаций студентов, преподавателей, сотрудников. Цифровые коммуникации студентов строятся на базе образовательных платформ, взаимодействие с деканатом и учебной группой — на базе социальных сетей и мессенджеров. В дистанционном формате лекции и практические занятия проходят в режиме онлайн-обучения через платформы Teams, Skype, Zoom и другие. К сожалению, существенным барьером для внедрения цифровой корпоративной культуры университета является недоверие многих преподавателей и студентов к дистанционному формату обучения [19]. Цифровой способ коммуникации, используемый в университетах, является ключевой характеристикой цифровой корпоративной культуры и принципиально меняет условия обучения. При помощи цифровых коммуникаций определяются потребности студентов, сотрудников и преподавателей, осуществляется достижение образовательных и бизнес-результатов в соответствии со стратегией деятельности университета.

К характеристикам цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов, помимо цифровых коммуникаций, следует отнести: открытость университета внешней среде, наличие концепции развития «Цифровой университет», готовность студентов, сотрудников, преподавателей университета к проведению цифровой трансформации. В соответствии с национальной программой «Цифровая экономика» образовательные учреждения осуществляют цифровую трансформацию деятельности, разрабатывают стратегию

«Цифровой университет», в учебные планы бакалавриата и магистратуры вводят дисциплину «Цифровая культура», разрабатывают для сотрудников и преподавателей программы обучения цифровым компетенциям.

На основе выделенных характеристик определим параметры цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов:

- наличие системы управления обучением, образовательной платформы в университете, а также учебных и коммуникативных приложений;
- использование цифровых образовательных сервисов;
- разработанная стратегия цифровой трансформации университета;
- цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей.

В таблице 1 представлены показатели цифровой корпоративной культуры университета, которые могут быть проанализированы на основе информации, находящейся в открытом доступе.

Далее проведем исследование показателей цифровой корпоративной культуры в ведущих предпринимательских университетах. Выборка предпринимательских уни-

верситетов построена на основании данных Итогового рейтинга предпринимательских университетов аналитического агентства «Эксперт» [20]. Аналитики подсчитывали рейтинговые позиции предпринимательских университетов по следующим критериям: стартапы, основанные выпускниками, число выпускников — основателей этих компаний и объем инвестиций в данные проекты.

В таблице 2 представлены результаты исследования показателей цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов.

По данным, представленным в таблице 2, НИУ ВШЭ и Университет ИТМО запустил максимальное количество приложений, позволяющих получить доступ:

- к расписанию студентов и преподавателей;
- ссылке на трансляцию лекций;
- поиску проектов на «Ярмарке проектов» и регистрации для участия;
- организации проектной деятельности и групповой работе студентов;
- бронированию свободной аудитории;
- поиску вакансий и стажировок;
- напоминанию о лекциях и практических занятиях;

Таблица 1. Характеристика, параметры и показатели цифровой корпоративной культуры университета

Table 1. Characteristics, parameters and indicators of the digital corporate culture of the university

Характеристика	Параметр	Показатель
Цифровой способ коммуникации в университете	Образовательная платформа и приложения	– образовательная платформа университета; – количество приложений в App Store; – количество приложений в Google Play
Цифровой обмен информацией и открытость внешней среде	Цифровые образовательные сервисы	– количество курсов на образовательной платформе «Открытое образование»; – количество курсов на образовательной платформе «Coursera»
Программа «Цифровой университет»	Стратегия цифровой трансформации университета	– разработанная концепция цифровой трансформации университета
Цифровая готовность студентов, преподавателей, сотрудников к изменениям	Цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей	– блок дисциплин «Цифровая культура», программы обучения сотрудников, преподавателей цифровым навыкам

- навигации по зданиям университета и детальной карте всех корпусов;
- системе дистанционного обучения дополнительного профессионального образования.

В Университете ИТМО выпущено приложение для состава ученого совета университета, демонстрации в дополненной реальности модели научно-образователь-

ного и инновационного центра, игровой квест курса «Введение в цифровую культуру».

Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина открыл приложение для студентов и преподавателей, навигатор первокурсника, гид по университету для иностранных абитуриентов и студентов.

Таблица 2. Значения показателей цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов (на основе анализа данных, размещенных на сайтах вузов, в приложениях и на образовательных платформах)

Table 2. Values of indicators of digital corporate culture of entrepreneurial universities (based on the analysis of data posted on the websites of universities, in applications and on educational platforms)

Показатели цифровой корпоративной культуры Предпринимательские университеты	Образовательная платформа	Приложения APP Store	Приложения Google Play	Курсы на платформе Coursera	Курсы на платформе «Открытое образование»
Московский физико-технический институт	+	2	2	56	1
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	+	11	8	82	100
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова	+	1	2	–	43
Санкт-Петербургский государственный университет	+	1	2	98	146
Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана	+	1	3	–	4
Университет ИТМО	+	9	9	–	60
Новосибирский государственный университет	+	2	4	26	–
МГИМО	+	1	2	27	–
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	+	3	4	22	90
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	+	1	3	29	61
Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина	+	2	6	–	55

Санкт-Петербургский политехнический университет создал приложения для абитуриентов университета, выставки «Армия», расписания и навигации.

Кроме этого, СПбГУ, Высшая школа экономики, МФТИ, Санкт-Петербургский политехнический университет открыты для взаимодействия с внешней средой и разместили наибольшее количество своих курсов на образовательных платформах «Coursera» и «Открытое образование». Эти результаты подтверждают данные об уровне цифровизации упомянутых университетов, наличие «стратегии цифрового университета», программ развития цифровых компетенций для студентов, сотрудников, преподавателей.

Анализ открытых источников информации университетов показал, что формирование современной предпринимательской траектории университетов происходит на основе овладения студентами цифровых технологий. В предпринимательских университетах сделан упор на проектную работу, сформированную инфраструктуру, которая поддерживает предпринимательские проекты студентов и преподавателей.

Заключение

Конкурентоспособность предпринимательского университета сегодня тесно связано с его цифровизацией. Успешность последней, в свою очередь, напрямую зависит от укорененной цифровой корпоративной культуры.

Ее видимыми параметрами являются: наличие цифровой системы управления обучением, образовательной платформы, учебных и коммуникативных приложений, использование цифровых образовательных сервисов, разработанная стратегия цифровой трансформации университета, цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей.

Предпринимательские университеты демонстрируют развитую цифровую корпоративную культуру, разрабатывая концепции

«Цифрового университета», ориентируясь на цифровые коммуникативные потребности студентов, преподавателей, сотрудников, включая в учебные планы дисциплины блока «Цифровая культура» и запуская мобильные приложения. Цифровые коммуникации в предпринимательских университетах ориентированы на студента, преподавателя и сотрудника, способствуют быстрым, гибким решениям, основанным на оперативности и информационной открытости с высокой степенью взаимодействия с внешними партнерами. Сильная цифровая культура становится конкурентным преимуществом предпринимательских университетов.

Список литературы

1. Бертон Р. Кларк. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. — Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011. — 240 с.
2. Фуллер С. В чем уникальность университетов? Обновление идеала в эпоху предпринимательства / пер. с англ. С. Филоновича // Вопросы образования. 2005. № 2. С. 50–76.
3. Cowen R. The Management and Evaluation of the Entrepreneurial University: The Case of England // Higher Education Policy. 1991. Vol. 4. No. 3. P. 9–13.
4. Meira Soares V. A., Amaral M. S. C. The Entrepreneurial University: a Fine Answer to a Difficult Problem // Higher Education in Europe. 1999. Vol. 24. No. 1. P. 11–21.
5. Subotzky G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs // Higher Education. 1999. Vol. 8. No. 4. P. 401–440.
6. Константинов Г. Н., Филонович С. П. Что такое предпринимательский университет [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-predprinimatelskiy-universitet> (дата обращения: 22.11.2020).
7. Сазонов Б. А. Организация образовательного процесса: возможности индивидуализации обучения // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 6. С. 35–50. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-29-6-35-50.
8. Анисимов Н. Ю., Васильев В. Н., Волков А. Е. и др. Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее [Электронный ресурс]. — URL: https://drive.google.com/file/d/1GMcBloP8ITzE_WDVh4nFksX6lceotZY3/view (дата обращения: 22.11.2020).
9. Hemerling Jim. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. — URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture> (дата обращения: 22.11.2020).
10. Зотова И. В. Влияние цифровой трансформации экономики на предпринимательские компетенции

- [Электронный ресурс]. — URL: http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article/index.php?article_id_4=2230 (дата обращения: 22.11.2020).
11. KMDA. Цифровая трансформация в России — 2020 [Электронный ресурс]. — URL: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020 (дата обращения: 07.12.2020).
 12. The Digital Competence Framework for Citizens. — URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) (дата обращения: 07.12.2020).
 13. Демин П. В. Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 21 (2). С. 65–75. DOI: 10.15826/UMPA.2017.02.021.
 14. Рубин Ю. Б. Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 21 (5). С. 17–30. DOI: 10.15826/UMPA.2017.05.058.
 15. Афанасьева Е. А. 12 типов корпоративной культуры [Электронный ресурс]. — URL: <https://constanta.co/blog/12-tipov-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 07.12.2020).
 16. Чалова М. В., Брагина З. В., Игнатиева Е. В., Харчина Н. Б. Можно ли достичь осязаемых преимуществ в современном бизнесе, пренебрегая цифровой корпоративной культурой? [Электронный ресурс]. — URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=864> (дата обращения: 22.11.2020). DOI: 10.17513/VAAEL.864.
 17. Michel van der Bel. Digital culture: Your competitive advantage. — URL: <https://news.microsoft.com/uploads/2018/02/EEE-Insights-Report.pdf> (дата обращения: 22.11.2020).
 18. Рыжков В. Что такое цифровая культура? [Электронный ресурс]. — URL: https://komanda-a.pro/blog/digital_culture (дата обращения: 22.11.2020).
 19. Абрамов Р. Н., Груздев И. А., Терентьев Е. А. и др. Университетские преподаватели и цифровизация образования: накануне дистанционного форс-мажора // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24. № 2. С. 59–74. DOI: 10.15826/UMPA.2020.02.014.
 20. Итоговый рейтинг «предпринимательских» университетов // АЦ «Эксперт» [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.acexpert.ru/table/2020/itogoviy-reyting-predprinimatelskih-universitetov/?table=32090> (дата обращения: 22.11.2020).
 4. Meira Soares V. A., Amaral M. S. C. The Entrepreneurial University: a Fine Answer to a Difficult Problem. *Higher Education in Europe*, 1999, vol. 24, no. 1, pp. 11–21.
 5. Subotzky G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs. *Higher Education*, 1999, vol. 8, no. 4, pp. 401–440.
 6. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. *Chto takoe predprinimatel'skii universitet* [What is an entrepreneurial university]. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-predprinimatelskiy-universitet> (accessed 22.11.2020).
 7. Sazonov B. A. *Organizatsiya obrazovatel'nogo protsessa: vozmozhnosti individualizatsii obucheniya* [Organization of the educational process: the possibilities of individualization of training]. *Higher education in Russia*, 2020, vol. 29, no. 6, pp. 35–50. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-29-6-35-50.
 8. Anisimov N. Yu., Vasiliev V. N., Volkov A. E. et al. *Uroki «stress-testa»: vuzy v usloviyakh pandemii i posle nee* [Lessons from the “stress test”: universities during the pandemic and after it]. [Electronic resource]. URL: https://drive.google.com/file/d/1GMcBloP8ITzE_WDVh4nFksX6lceotZY3/view (accessed 22.11.2020).
 9. Hemerling Jim. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. [Electronic resource]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture> (accessed 22.11.2020).
 10. Zotova I. V. *Vliyaniye tsifrovoy transformatsii ekonomiki na predprinimatel'skie kompetentsii* [Impact of digital transformation of the economy on entrepreneurial competencies]. [Electronic resource]. URL: http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article/index.php?article_id_4=2230 (accessed 22.11.2020).
 11. KMDA. *Tsifrovaya transformatsiya v Rossii — 2020* [Digital transformation in Russia - 2020]. [Electronic resource]. URL: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020 (accessed 07.12.2020).
 12. The Digital Competence Framework for Citizens. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) (accessed 07.12.2020).
 13. Demin P. V. Corporate culture of an entrepreneurial university: measurement potential. *University management: practice and analysis*, 2017, no. 21(2), pp. 65–75 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.15826/UMPA.2017.02.021.
 14. Rubin Yu. B. Competition in Russian education: theory and contradictory realities. *University management: practice and analysis*, 2017, no. 21(5), pp. 17–30 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.15826/UMPA.2017.05.058.
 15. Afanasyeva E. A. *12 tipov korporativnoi kul'tury* [12 types of corporate culture]. [Electronic resource]. URL: <https://constanta.co/blog/12-tipov-korporativnoy-kultury> (accessed 07.12.2020).
 16. Chalova M. V., Bragina Z. V., Ignatieva E. V., Kharchina N. B. *Mozhno li dostich' osyazaemykh preimushchestv v sovremennom biznese, prenegaya tsifrovoy korporativnoi kul'turoi?* [Can tangible benefits be achieved in today's business neglecting the digital culture?]. [Electronic resource]. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=864> (accessed 22.11.2020). DOI: 10.17513/VAAEL.864.

References

1. Burton R. C. *Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii* [Creation of entrepreneurial universities: organizational directions of transformation]. Moscow, HSE Publishing House, 2011, 240 p.
2. Fuller S. What makes universities unique? Updating the ideal for an entrepreneurial age. *Educational Studies Moscow*, 2005, no. 2, pp. 50–76 (in Russian, abstr. in English).
3. Cowen R. The Management and Evaluation of the Entrepreneurial University: The Case of England. *Higher Education Policy*, 1991, vol. 4, no. 3, pp. 9–13.

17. Michel van der Bel. Digital culture: Your competitive advantage. [Electronic resource]. URL: <https://news.microsoft.com/uploads/2018/02/EEE-Insights-Report.pdf> (accessed 22.11.2020).
18. Ryzhkov V. *Chto takoe tsifrovaya kul'tura?* [What is digital culture?]. [Electronic resource]. URL: https://komanda-a.pro/blog/digital_culture (accessed 22.11.2020).
19. Abramov R. N., Gruzdev I. A., Terentyev E. A. et al. University teachers and digitalization of education: on the eve of remote force majeure. *University management: practice and analysis*, 2020, vol. 24, no. 2, pp. 59-74 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.15826/UMPA.2020.02.014.
20. ATs «Ekspert». *Reiting predprinimatel'skikh universitetov* [AC "Expert". Rating of Entrepreneurial Universities]. [Electronic resource]. URL: <http://www.acexpert.ru/table/2020/itogoviy-reyting-predprinimatelskikh-universitetov/?table=32090> (accessed 22.11.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94

Lukashenko M. A., ORCID 0000-0001-8707-486X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department of Corporate Culture, Synergy University, Moscow, Russia, MLukashenko@synergy.ru

Dobrovolskaya T. Yu., ORCID 000-0001-7728-1638, Senior lecturer of the Department of Corporate Culture, Synergy University, Moscow, Russia, TDobrovolskaia@synergy.ru

Digital corporate culture of an entrepreneurial university

The current stage of social development is characterized by an active digital transformation of all sectors of the economy and, in particular, education, which is manifested in the activities of primarily entrepreneurial universities. Successful digital transformation requires a digital corporate culture that becomes a competitive advantage for an entrepreneurial university. The study of parameters and indicators of digital corporate culture becomes an urgent scientific task. The purpose of the article is to identify such parameters and indicators. The objectives of the article are to consider the specifics of an entrepreneurial university, to substantiate that its digital transformation is a competitive advantage, and to analyze digital corporate culture and the values of its indicators in entrepreneurial universities. The article suggests parameters and indicators of digital corporate culture that can be identified in open sources. It shows that the parameters include: the presence of a digital learning management system, an educational platform, educational and communication applications, the use of digital educational services, a developed strategy for the digital transformation of the university, digital competence of students, staff, teachers. Based on the analysis of websites, applications and educational platforms, the article identifies the values of indicators of digital corporate culture of leading entrepreneurial universities.

Keywords: digital culture, digital corporate culture, entrepreneurial university, digital transformation, competitive advantage

About the authors: M. Lukashenko, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department of Corporate Culture;
T. Dobrovolskaya, Senior lecturer of the Department of Corporate Culture

For citation: Lukashenko M., Dobrovolskaya T. Digital corporate culture of an entrepreneurial university. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 4, no. 4(80), pp. 84-94 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-95-112

Belichenko A.S., ORCID 0000-0001-5938-1555, post-graduate student, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian, belichenko_spgu@list.ru

Features of functioning of the Internet economy and digital agencies in the Russian Federation

This article discusses the features of the functioning of digital agencies in the Internet economy of the Russian Federation. The author of scientific work presented market analysis customized web development and marketing, including the basic parameters of the market, property supply and demand, consumption structure of services, the industry's contribution to the Internet economy, the issues of digitalization, the role of the Russian outsourcing IT-companies in the international arena. The main problems facing the Internet economy market are analyzed and methods of their solution are proposed. Based on the study of the conceptual framework of the topic of scientific work, as well as based on the works of economists, leading programmers and consulting companies, the author examines the economic nature of the functioning of full-service agencies, in particular their Russian specifics. The analysis of programs and reforms that regulate the new rules for the use of digital technologies in the legislation of the Russian Federation, and their impact on improving the efficiency of technological entrepreneurship, was also carried out.

Keywords: IT, digital, marketing, web, promotion, production, design, infrastructure, internet economy

Introduction

Digitalization covers a wide range of new ways to use information technologies and mass communications in products, as well as business models that transform the economy and society. The Internet economy creates new business sectors and destroys old ones. However, the lack of consensus on what the "digital economy", "digital business" and "Internet economy" are is a barrier to its correct measurement.

Digitalization is spreading to an increasing number of industries and segments, from agriculture to construction. But if you define the digital economy based on the use of technology by companies, it will cover most of the state's economy. This definition may be correct, but it is not of great interest to economic researchers: it is equivalent to calling the economy "electric".

If you look at the Western countries In Europe, the share of the digital economy in the broad sense of this term will reach 80–

90%, while the share of the ICT sector itself will not exceed 10%. The direct contribution of ICT to the entire EU economy in 2012 was measured as 1.7% of GDP, while the indirect contribution, through productivity improvements, digital B2B Commerce and advertising platforms, and free services (all that GDP does not reflect) was 6.7% of GDP. At the same time, researchers from Copenhagen Economics [1], noted that this is a conservative estimate that does not take into account, for example, the value and utility created by social networks.

There is also no generally accepted definition of the digital economy in international documents. The UN classifiers contain concepts such as the ICT sector and the content and media sector, but ICT products are in turn combined with media and content for statistical purposes. At the same time, the activities of platforms from Alibaba to Airbnb are generally difficult to classify, especially when calculating cross — border operations. Data is not classified in any way — it is not

a product, despite multibillion-dollar estimates of the turnover of the big data market. Cloud computing turns capital expenditures on infrastructure into marginal costs that depend on production volumes. The national accounts system is recommended to be updated every five years — this is simply not compatible with the pace of new product categories appearing on the market.

The main problem of measuring the digital sector is the method of calculating GDP as such. In 2017, the OECD released a report [2] on measuring GDP in the digital economy. The organization's experts point to several gaps in the methods that do not allow for an adequate assessment of the digital sector:

- New forms of intermediaries and P2P services.
- Blurring the boundaries of production, consumers themselves become producers (for example, content).
- Increase the efficiency of product use, increase the life cycle and investment.
- Free and subsidized products and services.
- Free property produced by farms.
- Unrecorded transactions in e-Commerce.
- Incorrect measurement of the price of ICT goods and services.

Thus, the problems of measuring the digital economy can be reduced to three categories: the conceptual limitations of the concept of GDP, the real value of digital products, and the unaccounted turnover of the digital sector of the economy, for example, ICO or IEO [3].

However, probably the most noticeable problem is measuring the contribution of “free” products and services. They can be produced by platforms and subsidized by revenue from advertising and personal data collection, by volunteers (Wikipedia and other crowd services), and finally by users themselves (YouTube, social networks). Statistics do not take into account even such a huge segment as open source software, despite the huge number of commercial products built on their basis. Cross-border data transfer may not

generate revenue by itself, but may support revenue-generating activities in another country (for example, advertising).

At the same time, even Nobel laureates in Economics cannot yet offer effective ways to integrate free goods and services into the calculation of GDP. In the literature, the most common method for calculating consumer gains is [4], but it is incorrect to add it to the volume of GDP — then you need to simultaneously take into account the same gain for companies in order to avoid double counting.

In 2000, consumers took about 80 billion photos a year, today — more than 2 trillion. The cost of the photo was about 30 rubles, but now it is zero. GDP from this sector declined: sales of films, paper, reagents, cameras, development and printing services disappeared. In 1990, the encyclopedia market was in the hundreds of millions of dollars, and Wikipedia's contribution to GDP is again zero. The record industry's contribution to US GDP has roughly halved since 1986, despite multiple increases in consumers and digital platform deductions. GDP is designed to measure the contribution of production and cannot reflect the growing share and diversity of digital goods and services in the modern economy.

In 1987, Nobel prize-winning economist Robert Solow wrote: “We see the computer age everywhere except in labor productivity statistics” [5]. Today we are beginning to understand that this is not a problem of computers, but of statistics. The author of this essay hopes that sooner or later economists and statisticians will create new effective measurement methods for the digital economy. This report presents key figures on the Internet markets that consulting companies have learned to measure, which reflect their size and growth dynamics, as well as consolidated information on the work of digital agencies, which directly makes up a fairly significant part of the Internet economy in the Russian Federation.

Main part

According to research by the Russian Association of electronic communications (RAEC) [6], the audience of Runet in 2019 increased by 4.2% compared to 2018 and amounted to 96.7 million people or 79% of the country's population. The mobile Internet audience is 86.2 million people or 70.5% of the country's population. Users who use only a smartphone to access the Internet make up 34.4 million or 28.2%. The average user spends online using 70% of mobile traffic, 50.3% of desktop traffic and 15.3% using Smart TV. The increase in the frequency of Internet use, along with the increase in the time spent by users on the network and increasing mobile traffic, are the main audience trends of 2020.

In 2017, the Internet audience on mobile devices in Russia for the first time overtook the audience on desktop computers, and in 2020 this trend continued. In 2018, mobile outperformed desktop in terms of exclusive audience on devices.

Social networks continue to lead in terms of time spent by users on Internet resources (78 minutes per day per user, desktop+mobile), but they are rapidly catching up with video (74 minutes per day per user, desktop+mobile). Video resources lead the time on desktop devices, while social networks hold the lead in mobile. Dating sites, online stores, and games are also in the TOP 5 for time spent on desktop devices. In addition to social networks and videos, mobile apps include games, books, reading, and messengers.

In contrast to several previous years of observation, the peak of introducing bills in 2018 occurred in November — December, and not in May — June, as it usually happened — in all likelihood due to the presidential Elections and the change of the government. At the same time, most of the initiatives introduced during this period have an obvious protective and prohibitive tendency and are evaluated extremely negatively by experts. However, decree of the President of the Russian Federation No. 490 “On the development of

artificial intelligence in the Russian Federation” dated October 10, 2019 approved the national strategy for the development of artificial intelligence for the period up to 2030. One of the main goals of the Strategy is to make Russia one of the world leaders in the AI market, which should guarantee the country's “technological independence and competitiveness”.

The priority areas for the development and use of AI in the Strategy are the use of AI in various sectors of the economy, improving the efficiency of planning and management decision-making processes, automating repetitive production operations, creating logistics management systems, increasing customer loyalty and satisfaction (including sending them personalized offers and recommendations containing essential information), and optimizing recruitment and training processes.

The trend continued in 2017, when a significant proportion of high-profile initiatives have the conceptual support of experts, but are evaluated neutrally (ambiguously) due to the presence of important reference norms that are not currently defined (draft laws are not presented), as a result of which the assessment may change to both positive and negative.

A noticeable increase in the share of positive initiatives can be attributed to one of the main new areas of lawmaking — the development of the digital economy. Despite the fact that the actual draft laws in the framework of the national project (and the action plan Regulatory regulation of the digital economy) for 2018 was not introduced, many existing initiatives are ideologically similar to those contained in the national project, for example, facilitating access of Internet providers to residential buildings.

Both at the beginning and at the end of the year, lawmakers paid special attention to the regulation of social networks, search services and content, in particular, new categories of information prohibited for distribution in the Russian Federation. So, at the very end of December, a new category appeared — information aimed at involving minors in

committing illegal actions that pose a threat to their life or health. At the same time, hosting providers and Telecom operators will be required to immediately respond to the relevant regulations of Roskomnadzor. In addition, it is necessary to note initiatives that mitigate penalties for extremist content or demonstration of Nazi symbols.

In the second half of the year, there was an active discussion regarding the regulation of data turnover in the Russian Federation. Against the background of protracted discussions on the future regulation of this area within the working groups of the Digital economy program, the Government, on the one hand, began a certain movement towards European regulation, as part of the signing of amendments to the 108th Convention of the Council of Europe. On the other hand, a bill was introduced to regulate large user data, which was opposed by almost all interested parties.

In 2018, the Ministry of culture did not stop trying to tighten anti-piracy legislation. Draft laws that significantly expand the responsibility of information intermediaries for user content have repeatedly received a negative opinion on the assessment of regulatory impact and it has been re-introduced in a modified form. At the same time, the main innovations occurred not in the legislative sphere, but in the sphere of self — regulation — a Memorandum was signed between the main Internet holdings and copyright holders on measures for pre-trial removal of content that violates copyright or related rights.

In telecommunications regulation, the main expectations for 2018 were related to the entry into force of the so-called “Spring package”, but the first part of the requirements for Internet traffic storage systems for Telecom operators appeared only in December. Thus, 374-FZ actually did not work in 2018. However, these are not the only new requirements for operators that have come into force this year. Thus, we can note the further tightening of sales of SIM cards, the Central Bank’s initiatives to transfer subscriber data to banks, and, finally,

the transfer of control over network routing Roskomnadzor (draft law on the “sovereign Runet”). At the same time, according to the results of 2019, the portal of state services took the 2nd place gosuslugi.ru in terms of traffic in the Law And Government category, second only to the UK public Services portal.

Marketing and custom development market

The marketing and digital production segment is the largest segment of the Internet economy in Russia by structure. As more and more companies turn to direct marketing, and focus on the most dynamically developing form of direct marketing — electronic or Internet marketing. It is an independent marketing approach — an inseparable combination of communication and distribution channels [7]. As part of the segment, consulting agencies usually identify 5 markets:

- the market of contextual advertising (search advertising, as well as performance, CPA, targeted advertising in social networks, lead generation);
- the market of media advertising (placement of advertisements within media content);
- the market of web-development and mobile advertising (services in development of Internet sites and mobile applications, including design and style, testing and design “usability”, etc.);
- the video advertising market (services on placement of video ads placed inside the video content: for hosting videos, online cinemas, etc.);
- content marketing market (services for promoting products and services, public relations in social media, as well as analytical services, services in the field of improving the “visibility” of sites in search results through search engines and app stores (not including targeted advertising)).

The marketing and advertising segment grew by 19% in 2019 to 314 billion rubles.

As part of the segment, the video advertising market is still growing at a high rate, but the market for content marketing and social media marketing has caught up with (and overtaken) it in terms of growth.

In 2018, the Internet overtook television in advertising revenue for the first time. According to ACAR, in 2018, the volume of the Internet advertising market was 203 billion rubles, while the volume of the TV advertising market was 187 billion rubles. At the end of 2018, online advertising continues to be the leader of the advertising market in terms of volume and growth dynamics.

The contextual advertising market analyzes both search and non-search advertising (Performance, CPA, lead generation, targeted advertising in social networks).

In 2019, the market volume of performance advertising amounted to 194.6 billion rubles, an increase of 18% compared to 2018. In 2020, experts predict that the market growth rate will remain at 20%.

Search advertising continues to be the most popular advertising format, largely due to its wide range of personalization options and the ability to adapt it to various types of marketing and business tasks.

The main trends in the contextual advertising market can be called the desire for maximum automation of advertising campaigns (Already in Yandex.Direct has implemented auto targeting, and Google AdWords has a "Maximum conversions" strategy), and personalization of ads for different user groups. Keyword context is gradually becoming a thing of the past, giving way to targeting by audience segments. As a result of the growth of mobile traffic, users' requirements for page loading speed and quality increase. Response to user requests has been the development of services accelerated page loading (AMP — Google for turbo page — Yandex). The share of voice and visual search is growing, which may lead to new tools and new formats in the near future.

The display advertising market (advertising networks, RTB, direct placement, special

projects) grew by 16% in 2019 and amounted to 31 billion rubles. The growth forecast for 2020 is 13%. one of the main factors for increasing market volumes is the growth of the programmatic market.

Banners do not lose their popularity, in particular, due to the simplicity and speed of launching advertising campaigns. The advantage of banners is also a wide range of opportunities for targeting and personalization for various audience segments.

The share of programmatic advertising in media advertising continues to grow, according to Publicis Media, in 2018 it will make up 31.1% of the market, and revenues from programmatic advertising will grow by 60% to \$197 million compared to last year. Today, RTB auctions are the easiest and most convenient way to place display ads.

The market analyzes services in the field of development of Internet sites and mobile applications, including design and style, testing and designing their "usability". The market for web development and mobile advertising is gradually accelerating growth: in 2016, it grew by 4%, in 2017 by 6%, in 2018, the market growth was 7.8%, in 2019 — 10.5%, and the market is projected to grow by 20% relative to 2019. The market volume in 2019 amounted to 31 billion rubles.

The growth in the number of purchases made via mobile devices could not but affect the growth of the mobile advertising market. Google claims that the conversion rate in mobile advertising campaigns is 2 times higher than in desktop ones, and user engagement from advertising on mobile devices is 2.5 times higher.

Spending on mobile advertising is taking up an increasing share of advertisers' budgets. At the same time, the main focus of advertisers is on mobile apps, since their audience targeting capabilities are much broader than those of any other advertising channel.

Users are less likely to part with a smartphone and often use it in parallel with other devices. this has resulted in the

emergence of “second screen” technology, which allows you to provide additional, expanded information about content broadcast, for example, on a TV device, as well as use it interactively on mobile devices. There are also solutions that encourage the user to move from the “second screen” to the “first” when the mobile app forces them to pay attention to what is happening on the TV screen. So far, this technology is rarely used in Russia, but in the future we can expect an increase in its penetration into the advertising market.

The volume of the video advertising market, at the end of 2018, amounted to 10 billion rubles, an increase of 25% compared to 2017. For 2019, experts predict an increase of 20% by the end of the year. Anti-piracy initiatives, both from the state and from the industry, are designed to stimulate the growth rate of the market.

The share of video formats in advertising is steadily growing, and the video advertising market retains its position as one of the fastest growing markets in the advertising segment. This is due to the increase in the time that users spend watching videos (second in total time spent on the Internet, after social networks), the growth of the smart-TV market, and changes in users' perception of information in terms of moving from text to image.

First of all, the market growth is concentrated in new networks and distribution channels. User interaction with the Internet is changing and, as a result, the structure of ad placement is changing. Today, social networks are becoming one of the main channels for placing video ads. The transition to mobile devices and, in particular, the explosion of interest in stories in Instagram and Facebook has become a stimulus for growth in the use of vertical format videos.

A new trend that is only gaining momentum is personalized video. Even today in Russia there are examples of successful cases using personalized video advertising based on geolocation data, socio-demographic characteristics, and data on interests, but the

mass use of personalized video advertising is still the future.

This year, when analyzing the content marketing market, social media marketing (SMM and Analytics) was singled out as a separate market for the first time. The volume of this market was 13.7 billion rubles. The market volume of content marketing itself (SMO, brand marketing, SEO, ASO) amounted to 16.9 billion rubles. In total, the content marketing and social media marketing market grew by 26% in 2018 to 30.5 billion rubles, becoming the fastest-growing market in the marketing and advertising segment in 2018.

Social networks continue to be one of the most popular resources, despite scandals with user data leaks.

Influence marketing continues to develop dynamically. IAB Russia estimated its volume at 4–5 billion rubles with a forecast of growth for 2018 by 50–100%. Today, we can say that this area has become a separate market segment with its own ecosystem and key players.

Digital agencies

The main activity of digital agencies is the production and administration of a marketing complex, or the direct development of software, various web applications and mobile applications for third-party companies. However, as a rule, the activities of one or another Agency focus on either marketing or production. Other services only complement the main activity.

Analyzing the work of agencies, the author also examines the activities of the Agency Prostudio, of which he is the General Director [9]. Most of the market is focused on the development of websites and applications. The site is developed taking into account the needs of the project and the client (customer). In this regard, the author divides sites into 5 categories depending on the type of client and their needs:

1. Large companies (holdings, corporations): products or services of large companies are

often produced and sold in large volumes or are very expensive. Clients of such companies, as a rule, are also large representatives of the markets. Image sites — unique, complex design, lots of videos. Sites with a list of products, but without prices and other commercial information. They are purely informational in nature. Several languages. Customers want to see a profitable presentation of their company's activities on the site. In addition, the sites contain feedback forms or other functionality that allows the user to get a personal response.

2. Large distributors are engaged in wholesale and retail sales of consumer goods. Distributors may have a large, extensive network of warehouses, but often have only one major resource in the network. The site contains a large catalog and is used for online purchases. Online stores—the main part of the site is an extensive catalog with product descriptions. Good resource optimization for search engines (friendly URLs, meta for each product, unique texts). User's personal account. High performance and fault tolerance of the site. It should be designed for a large number of users. Fast synchronization of the site catalog with accounting systems and aggregates (Yandex.Market, price.ru). Accepting electronic money. Online assistant.

3. Financial and legal organizations: banks, accounting agencies, real estate agencies, and others. The site should contain many different feedback forms. This may include: a Question form for a specialist, various calculators (loans, service costs, etc.). Large Banks and insurance companies may also have an extensive network of branches. the content on the site should change depending on the user's region. It is advisable to display information about currency exchange rates and other financial information on the site in real time. Recently, Internet banking has become more and more widespread. The site user can manage their deposits via online banking. A mandatory requirement for the online banking system is the security of transactions and protection from hacking attempts.

4. Mass media. The main goal is to attract a large audience to the resource, get feedback from the audience, and earn money by placing ads. Placement of heterogeneous content (mainly videos, articles). A large number of employees to fill the site. Ability to discuss content (comments, forums, votes). High performance. Mobile version. Newsletter. Support for microformats. Support for RSS, Atom, and online broadcasts.

5. Government agencies and institutions: create websites for public relations. The main goal is to offload employees of the institution by bringing operations to the network. These operations can include: passport applications, an appointment at a clinic, and information about taxes and fines. Increased resistance to crashes and attacks. Personal accounts of users. If the state. the structure is interregional you need to take into account the user's region when displaying content. Availability of specialized feedback forms. Large state institutions have an extensive structure of representative offices in the regions. Each representative office can have a resource in the network. This fact again creates an important need for centralized management of all sites in the structure, that is, minimizing maintenance costs.

In addition to the listed categories of large customers, there may be categories whose overall global goal is to earn money online by creating content and attracting an audience. Of course, there are customers in the market whose business is smaller and whose needs are largely covered by those already described.

From the point of view of consumer perception, the characteristics of the services provided for website development, in comparison with the products of a competitor, are identical. The two main parameters that determine the perception of website development services by the customer (not the user) are the Agency's popularity and the cost of its services.

The type of market structure of the custom web development market is perfect

competition. According to CMSmagazine, 6,719 web development agencies, 2,665 SEO agencies, 285 contextual advertising agencies, 651 mobile development agencies, and 1,142 SMM and PR agencies are registered on the Russian market.

At the moment, the market situation is quite favorable — its volume is growing, the average project price is increasing, and the demand from customers is quite high. However, given the rapid growth in the total number of Runet users (for example, in the regions), this is not surprising and quite natural.

There are a large number of companies on the market (more than 8 thousand), most of which consist of 3–4 people and work in a low price range. Website development is one of the most popular and widespread types of business among technically literate young people. The activities of such companies are absolutely not transparent and are very difficult to account for.

The great complexity of quantifying any market parameters is the main reason for the complete lack of any analytical information, despite the fact that the situation in the “neighboring” Internet advertising market is much more transparent.

The low entry threshold is what makes the website development market so popular for young people (mostly students) and single freelancers. Indeed, to create a web Studio, it is enough to assemble a team of 2–4 people, create your own website and start searching for clients. An office is not required, and a permanent staff is also required. There is a demand for the services of such companies and, given the low literacy of a large number of customers in this area, such companies can compete with more serious players in individual tenders.

Due to the low entry threshold, the market is flooded with a huge number of small studios and just singles. This is a key issue for the development of the market. It is difficult for an inexperienced customer to navigate among a large number of contractors, and they often

act at random or “on acquaintance”, receiving a product with a deliberately low quality. Some companies are moving to more professional developers as the next step in their online business development. Many, having made the “first pancake lump”, are convinced of the futility of the idea as a whole and leave everything as it is.

There are no more than two dozen large studios with more than 25 employees on the market. As a rule, they are known to large companies that are customers and it is among them that tenders are held for projects with large budgets.

This small number is due to low payback (with an increase in staff, management costs increase, which reduces profitability) and the lack of external investors (who are not interested in the market due to the small volume and opacity). The established name helps to survive, as well as the business diversification that occurs in the vast majority of leading companies.

The vast majority (more than 50%) of web studios are located in Moscow. Of the top twenty in our rating, only one Studio is based in St. Petersburg (about 20% of the total number of web studios, the second largest concentration center). It can not influence the situation on the market. Many large regional companies are forced to work with Moscow or St. Petersburg studios due to the lack of qualified developers in the regions.

The market is still in an intermediate stage. It is no longer “wild”, but also far from civilized. Most of the large customers and companies for which the Internet is really important have found their way around the situation and are working with market leaders, but a huge number of medium and small customers still turn to small web studios or freelancers.

It has long been known that experts in the web development market consider it one of the few where entry barriers are low, which leads to a significant level of competition. The survey results confirm this: 72% of companies rate the level of competition in the web development

market as high or very high. Accordingly, this market has all the characteristics of a highly competitive one: dumping, low margins, a large number of players and their constant rotation.

According to CMS Magazine, the total volume of the custom website development market in 2016 is 16.4 billion rubles. The same figure in 2012 was 17.73 billion rubles [9].

For comparison, the average annual exchange rate of the dollar in 2016 was 66.8 rubles, in 2012 — 31 rubles. At the same time, according to official data, annual inflation in 2016 was 5.4%, in 2015 — 12.9%, in 2014 — 11.36%, in 2013 — 6.45%.

This indicates that the market is Contracting. The main reasons include the following:

- general economic situation;
- expanding the capabilities of boxed CMS and, as a result, reducing the amount of programming in standard projects;
- reduced demand for custom development of small sites in favor of SaaS and advanced social network functionality;
- increasing the number of companies that prefer internal development.

The total mass of studios is very heterogeneous, but there are 4 main “echelons” among them:

- 4th echelon. Microstudios with a staff of 1–3 people and a budget of up to 100 thousand rubles per project. They usually employ one person who has just made their first website for a friend. The vast majority of such studios — about 70%.

- 3rd echelon. Small studios with a staff of 3–10 people and a budget of 100–300 thousand rubles for an average corporate website. As a rule, such studios employ low-skilled personnel who cannot provide high-quality work. Such studios — about 15%.

- The 2nd echelon. Medium-sized studios with a staff of 10–20 people. Typical budget — 500–1000 thousand rubles. Many of these studios are able to provide good quality work and often compete with the 1st tier studios. Some of these studios followed the path of the “site factory”, when the company produces

a large number of standard low-level projects. There are about 10% of such studios. This includes the Agency Prostudio.

- 1st echelon. A leading group of companies. Studios with a permanent staff of more than 30 people and an average budget of 1 million rubles. Such studios can guarantee high quality of work. Most of these studios are trying to diversify their business and provide customers with a more complete range of services (for example, corporate identity development, industrial design, printing services, software development services, etc.). These studios serve most major brand companies and often overlap in tenders. There are very few leaders — 5%.

Many customers choose a contractor based on the industry principle (who made the site for the leaders, who made the best sites), reasonably believing that these companies will be able to provide the necessary result for them.

Some companies can be divided by types of sites produced: promo projects, corporate portals, online stores, media, and others. Each type of project has its own specifics and, as a rule, the Studio prefers to make projects of a certain type. When choosing a contractor, the customer often pays attention to the composition of site types in the portfolio.

In General, there is no price elasticity of demand for medium and large businesses. Conditional microbusiness selects companies from 4 echelons, small businesses from 3 echelons, and medium and large businesses can choose from 1 or 2 echelons. For medium and large businesses, the cost is of little importance (a change in cost by 30–70% does not matter at all). For them, the most important thing is the popularity of the Agency and its portfolio, and sometimes the development time.

Excerpt from CMS Magazine research: what kind of activity brings the main profit to web studios? The survey organizers were puzzled by this question and forwarded it to the respondents. And here's what happened:

79.1% — chose the option “development of new sites”, 50.9% — noted technical support and development of existing sites, 35.5% — SEO, 8.7% — own Internet projects, 8.4% — Agency sales of display and contextual advertising, 7.7% — consulting, 7% — mobile app development, 7% — SMM.

Companies that specialize in web development, but many of them strive to provide a full range of services.

22% of companies specializing in web development also provide search promotion services, 4.3% — mobile development, and 4% — contextual advertising. The number of studios engaged exclusively in website development is gradually decreasing. Increasingly, companies are trying to cover two, three or even four areas of activity at once.

Such diversification is related to both the General economic situation and the market contraction. Studios are simply trying to survive and therefore acquire “airbags”.

Prostudio Agency deals with all of the above. This is due to the fact that the cost of advertising is growing, but the effectiveness is decreasing. In this regard, it is not enough just to develop a website — it is important to think through the entire path of the client from the first communication (SEO, SMM, context, target), and analyzing competitors, to the transition to the site and subsequent processing of the client (CRM, ERP systems). And after developing the site, you will be engaged in maintenance and technical support.

There are not many ways for agencies to sell their services to organizations:

- Direct sale of services to a specific company is typical for all echelons.
- Sales of services to more well-known agencies (subcontracting), as a rule, only the 2nd tier — for the 1st tier.
- Sale (transfer) of applications/clients to another Agency, usually only for the 1st tier — for the 2nd tier.

If we consider channels not in a General sense, but more specifically for this industry, then the main channel will be the Agency's

website, but the ways to find it differ for echelons:

- Search engine promotion (SEO) — for the 4th and 3rd echelon.
- Contextual and targeted advertising — for the 3rd and 2nd echelon.
- Official community — for the 3rd and 2nd echelon, in rare cases for the 1st echelon.
- Being in the Top of the ratings — for the 2nd and 1st echelon.

Moreover, for companies from the 2nd and 1st echelon, the key sales channel is positions in Agency ratings, as well as tenders held by companies. Prostudio Agency, sells its services directly and uses all channels of attraction. Therefore, as such, there are no standard methods of sales promotion for Prostudio Agency, in comparison with companies from the 3rd and 4th echelons (SEO, SMM), directly for end users. The main methods of increasing the sales market for the current position of the Agency can be identified as the following:

- Improving positions in ratings: Runet rating, CMSmagazine, Tagline, RuWard, CSSDA, FWA, Behance, Awwwards;
- Receiving awards for projects, which leads to an increase in the position in the ratings;
- Working with tenders, however, everything is extremely “opaque”;
- Entering the foreign market, the cost of development relative to foreign players is several times lower, and the quality is comparable.

Site production has a seasonal nature in 2 waves, since the company receives the main income during the start of production of projects and their completion. Wave 1 is related to the IT activity of customer companies (approval of the budget for the next year, new trends, etc.), which begins in February and ends in may. And the beginning of the 2nd wave is mainly associated with the closing of the year (“we have funds left, but should we update the site?”), starting from October to December. In the summer, the company completes projects that are completed and

accepted by the customer in October, deals with internal projects and conducts advertising campaigns for seasonal goods (services). Let's look at the production technology of one typical project (an average corporate site) (table 1).

As you can see from the table, your site production takes an average of 60 days (2 months), consists of 5 stages, and 7 people participate in it. The Agency employs 35 people in total (fig. 1).

The project Manager coordinates the technical specification with the client and passes it to the Art Director. The art Director organizes the work of the production staff, and after the production of the site passes it to the project Manager, who demonstrates it to the client and, if successful, closes the project.

Production of Prostudio Agency websites for 1 year (fig. 2).

Production, number and average productivity of labor by months (table 2).

The main task of the production staff is to do their work in accordance with the approved terms of reference.

Estimation of the level of production costs and profit in the short-term aspect based on the company's performance in 2019. The capacity load range is considered from 1 project to 6 projects (the peak load of the Prostudio Agency) (table 3).

It should be noted that in the market segment under consideration, the marginal revenue is constant and equal to the market price, since in conditions of perfect competition, when none of the firms individually is able to influence the price of products set by the mechanism of industry balance of supply and demand.

The maximum profit (2.28 million rubles) and profitability (3.17%) is achieved by increasing the number of projects.

It doesn't make sense to analyze costs, since only if the number of projects is 0, the company is in a loss-making position. And if there is at least one project, the company is already starting to earn money. However, as we found out, when analyzing the market, to increase profits, you should go to the first tier of agencies.

Table 1. Stages of production

Stage	Specialists	Days
Design. Analysis of the subject area and source data, description of detailed site requirements. Description of requirements for the design concept, preparation of technical specifications	art director designer manager copywriter	10
Development of the design concept. Drawing a General idea using one or two layouts as an example. Protection of the concept, making changes based on the results of approval	art director designer manager	10
Layout of standard templates and site pages. Rendering pages. Layout. Preliminary testing of templates for standard site pages	designer layout designer	20
Configuring the administration system and building the site Implementation of the site's functional requirements according to the documentation (service catalog, standard pages) pre-debugging. Connecting templates, building a site on a test server	developer layout designer	15
Testing. Training. Delivery of the project. Content processing and design, preparation for final testing. Testing the site with the involvement of the art Director and technical Director. Preparation of instructions for working with the administration system. Training of the customer's specialists. Transferring the working version of the site to hosting, providing external access	art director manager tester	5

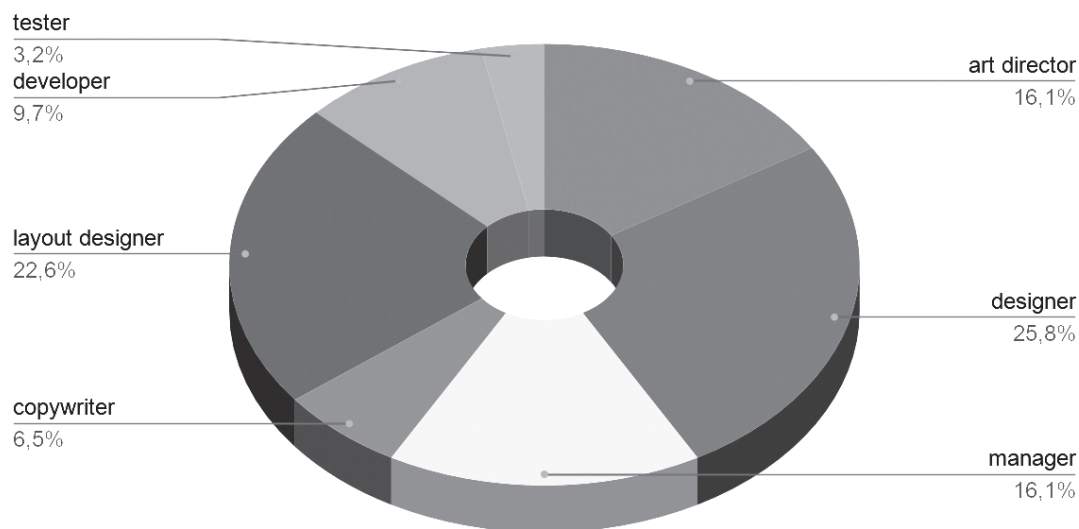


Fig. 1. The development team of the project

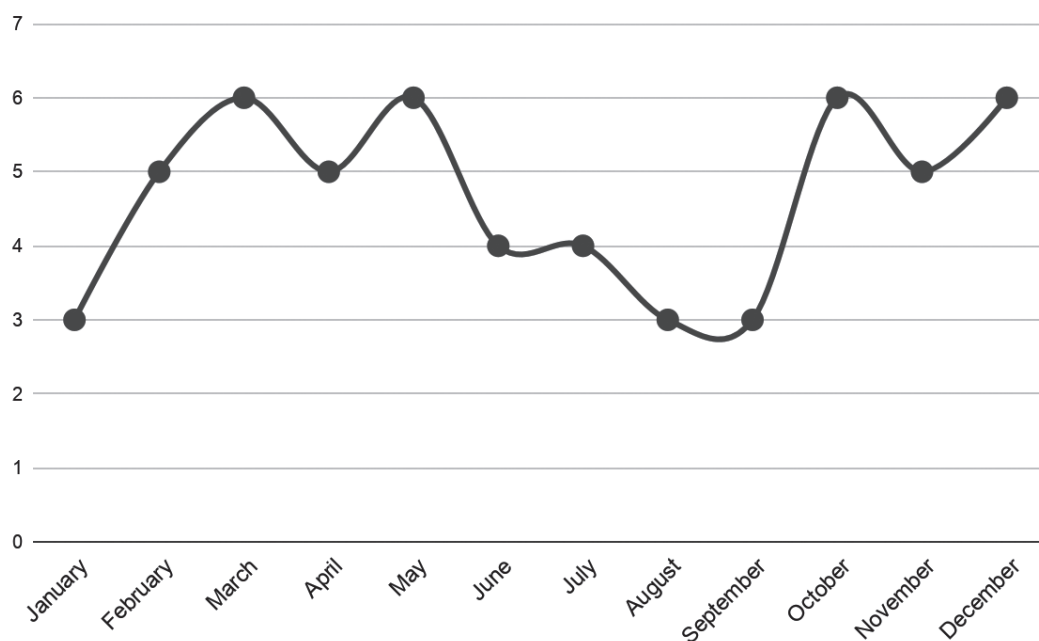


Fig. 2. Website production during the year

Analyzing the long-term development plans of Prostudio Agency, we will analyze the long-term perspective of the company (table 4).

Analyzing long-term costs and profits, when all the factors used by the firm are variables,

shows an increasing return on scale. However, sections 8–10 and 14–16, where marginal costs (*LMC*) are decreasing in nature, that is, they are a decreasing function of the volume of production. This is due to the additional control

Table 2. Labour productivity

Period	Q	L	AP_L
January	3	35	0.1
February	5	35	0.1
March	6	35	0.2
April	5	35	0.1
May	6	35	0.2
June	4	35	0.1
July	4	35	0.1
August	3	35	0.1
September	3	35	0.1
October	6	35	0.2
November	5	35	0.1
December	6	35	0.2

Table 3. Analysis of short-term costs, revenues and profits

R	PR , thds. rub.	TR , thds. rub.	Q , projects	FC , thds. rub.	VC , thds. rub.	STC , thds. rub.	AFC	AVC	$SATC$	SMC	MR
1.27%	280	500	1	20	200	220	20,0	200	220	220	500
2.70%	730	1000	2	20	250	270	10,0	125	135	135	500
2.57%	1080	1500	3	20	400	420	6,7	133	140	140	500
3.26%	1530	2000	4	20	450	470	5,0	113	118	118	500
3.03%	1880	2500	5	20	600	620	4,0	120	124	124	500
3.17%	2280	3000	6	20	700	720	3,3	117	120	120	500

where,

R — profitability; PR — profit; TR — total revenue; Q — number of projects; FC — fixed short-term costs; VC — variable short-term costs; STC — short-term total cost; AFC — average fixed costs; AVC — average variable costs; $SATC$ — average total costs; SMC — the ultimate total cost; MR — marginal revenue.

(the process of attracting new specialists) for monitoring the project teams.

The maximum profit will grow almost proportionally. However, it should also be noted that this profit does not have the maximum possible value, since the company can move to the 1st tier of agencies. Most companies use the USN in the B2B segment. The cost of services is quite high, so the increase in inflation does not affect the company's activities in any way. As mentioned earlier, a change in price even by 20–70%

does not play a special role for the customer's company.

In General, when considering the market, price elasticity of demand is absent for medium and large businesses. Conditional microbusiness selects companies from 4 echelons, small businesses from 3 echelons, and medium and large businesses can choose from 1 or 2 echelons. For medium and large businesses, the cost is of little importance (the change in cost by 30–70% does not play any role at all). For them, the most important thing

Table 4. Analysis of the long-term costs, revenues, profits

<i>R</i>	<i>PR</i> , thds. rub.	<i>TR</i> , thds. rub.	<i>Q</i> , projects	<i>LTC</i>	<i>LAC</i>	<i>LMC</i>	<i>MR</i>
2.71%	2280	3000	6	720	120	120	500
3.29%	3150	4000	8	850	106	65	500
3.88%	4050	5000	10	950	95	50	500
3.69%	4800	6000	12	1200	100	125	500
4.09%	5700	7000	14	1300	93	50	500
4.25%	6550	8000	16	1450	91	75	500

where,

R — profitability; *PR* — profit; *TR* — total revenue; *Q* — number of projects; *LTC* — long-term total costs; *LAC* — long-term average costs; *LMC* — long-term marginal costs; *MR* — marginal revenue.

is the popularity of the Agency and its portfolio, as well as the timing of development.

As mentioned above, for companies from the 1st — 2nd echelon, which include Prostudio, it is only possible to increase the portfolio and increase the ranks in the ratings.

The possibility is to bring the Agency to the foreign market, and threats can only be made by site designers (Tilda, Wix, etc.), but only for the 3rd and 4th echelon. In General, the company's development strategies can be divided into two. For the 3rd and 4th echelons — increase the number of sites, that is, reduce prices and optimize the development process. For the 2nd and 1st echelons — an increase in the price, that is, comprehensive work on the quality of projects and the Agency's brand.

Digital trends

In recent years, digital has been actively developing a performance approach. Next year, the integration of communication channels and tools will continue: from the overall strategy to its comprehensive analysis using end-to-end Analytics systems, which have also been actively developed recently and provide new opportunities for optimizing marketing and advertising expenses. Even today, dashboards of BI systems allow you to evaluate the effectiveness of all sources and

channels of advertising communication in real time in various cross-sections.

Segmentation and personalization based on customer data is becoming a priority for Internet marketing. A huge array of information and tools for combining it make it possible to create consumer portraits, as well as for various communication scenarios in the digital environment. Personalization is moving towards maximum possible automation. The Manager can only control the overall processes of creating and launching advertising campaigns.

Contextual advertising is also undergoing changes. It becomes more complex and smarter every year, and advertising specialists have to learn to anticipate users' desires and simplify the process of purchasing a product (product or service) as much as possible.

Contextual advertising is moving away from standard design formats. To prevent ad blindness, ads are becoming more creative. New visual solutions appear: frames, icons, color selection, and the text block increases.

Yandex. direct is experimenting with text and image ads. now you can add the product price to them, as well as a large image with a link to the landing page, with text and a logo. And in display campaigns, you can now configure mobile campaigns separately.

In Google Ads text ads, you can now add 3 titles and a second description to your ads. In General, we see a trend to "revitalize" ads

through the use of gifs, animations, and video inserts.

The share of voice search is also growing, which pushes contextual advertising to adapt to new conditions. Advertising managers should already adapt advertising campaigns to voice requests and train voice assistants to perform the necessary commands (leave requests or place orders).

SEO is also changing. Now search robots look at the mobile version of the site, and not at the desktop version, as it was before. From now on, to stay in the top, you should pay special attention to the mobile version of the site. Namely, to check whether the content adapts correctly to the screen size and whether all elements are displayed on mobile devices.

Usefulness and informativeness are one of the main ranking criteria in 2020. Today, by visiting the site, the user should get the most relevant information and a positive user experience. In other words, the site should contain all the necessary information to facilitate the selection of a product or service. For example, for an online store: product characteristics and descriptions, video reviews, and the ability to compare products.

The content posted on the site is becoming increasingly important for ranking. Requirements for texts are becoming more and more serious and require the most thorough study of them, the relevance of queries and disclosure of the topic.

Search engines try to give users the information they need as quickly and easily as possible. The result is the appearance of blitz forms "question-answer" with the ability to ask a question directly from the search. A certain share of traffic is taken by search engine inserts that offer a quick answer to a question. For example: weather, quick reference on request, information about the organization. This is one of the reasons for the decline in organic traffic. The second reason for its decline is the development of Yandex products. For example, Yandex.Market, Yandex.Video, Yandex.Pictures.

In CRM marketing, the trend towards omnichannel will continue. Another important trend will be to promote brand confidence and position your expertise instead of the usual creation of advertising content.

We will see a movement towards people-based marketing. If CRM marketing now uses well-known information about user behavior in the network, then the next step in the development of the direction will be to anticipate their actions and desires. Given the knowledge of how people's interests are changing, you can effectively use this for communication in various channels.

In 2021, we will see even more active development of chatbots and robot assistants and voice assistants. This saves not only users' time, but also the company's money, since the content of a "live" consultant is much more expensive than a robot. Plus, robots are available 24/7.

The stereotype that social networks have fundamentally different audiences is changing in SMM. Today, older students are sitting in Odnoklassniki, and pensioners are actively developing Instagram. Therefore, it is important to evaluate not only the audience, but also the functionality of the network in which you plan to promote. The same "Instagram" adapts to direct sales, allowing the audience to buy a product from the image, without going to an external resource. So it's getting easier to sell there.

In communications, personal communication comes to the fore. For example, V Kontakte mailing lists have become popular, where the brand communicates with the user informally through personal messages.

In the blogosphere, preference is beginning to be given not to bloggers with millions, but to small and medium-sized bloggers with an audience of no more than 150 thousand subscribers. Reasons: a lower price for advertising, a higher level of trust, and a more active and engaged audience.

The share of the budget for programming in media splits will increase. Managers

and managers will increasingly use smart advertising. Classic display ads that buy space on the site will become a rarity. In mobile programming, ads will be made interactive to increase audience engagement. For example, a user can play a game or take a test in exchange for a discount.

In 2021, we will continue to integrate online and offline communications, especially based on the current situation of remote work and education. Today, it is no longer enough to limit yourself to working offline with online and offline channels. An integrated approach and analysis is important. If you sell an apartment based on brand requests or watch a video on TV, why not catch up with this audience on industry-specific online resources or communities dedicated to discussing the purchase of an apartment/house in social networks?

Another trend — omnichannel — is the ability to reach the target audience as effectively as possible, based on the history of their contacts with the company or product, their interests, requests, and lifestyle. Integrated CRM systems that not only accumulate data about customers, but also analyze this data for further work with them; and wi-fi sensors in retail locations that transmit information to the CRM about how often the user appears in certain places and what they prefer to do, for example, after work. More recently, retail has been rapidly reformatted to online formats (while a number of offline players closed offline points of sale completely), today we see the opposite picture, as Internet giants come offline (for example, the online store Lamoda, which announced the opening of the first offline store in Moscow). These online and offline integration processes are unavoidable, as the consumer becomes more demanding and wants to get as many convenient formats as possible in order to choose the one that suits them right here and now.

This year we also expect growth optimization tools and services inside advertising (Yandex and Google) and from external platforms, managing rates and calculation of the sources

of calls from the advertisement services (e.g., Origami, CallTracking.ru etc.). While the market is not a platform that fully implemented the possibility of optimization based on artificial intelligence.

The difficulty lies in the large number of variables that affect the perception of advertising content. Both Russian and foreign colleagues will address this problem in 2021.

Conclusion

The growth of investment in the technological sector and the related infrastructure resulting from program article "Russia, forward!", published by the Prime Minister of the country Dmitry Medvedev in 2009 and republished in "Gazeta.ru" magazine in 2019 [10], as the thesis of the article is the opinion of the author and publishing remains acatalectic. The article formulated a program for the development of technological entrepreneurship, which has borne fruit in the form of active development of physical infrastructure for innovation, including technology parks and foundations. The Russian government has set a course to develop individual professional skills in the field of technology, ensure closer interaction of ecosystem participants, popularize technology enterprises and develop regional infrastructure in order to increase the degree of integration of the Russian technology industry into the world economy.

One of the main competitive advantages of Russia has always been the level of technology development. no wonder Russian programmers are considered one of the best in the world. Since exact Sciences have been funded in Russia for many years, the country has highly qualified and well-trained human resources in the field of technology and innovation.

However, many important elements of the ecosystem are still under development. The development of the technology entrepreneurship ecosystem requires more active support from the private sector. Russia

has relatively low indicators for a number of factors, including the number of startups and the cost assessment of their results, as well as the fact that intellectual property objects created on the territory of Russia are not widely distributed.

Start-UPS that are attractive from an investment point of view can use a simplified procedure for attracting financing, but given the lack of development of the business ecosystem, truly profitable investments are rare here. Venture capital investors find it difficult to find funds, since they rely mainly on private investors or family investment firms. Although the state takes legislative measures to increase the attractiveness of venture capital investments (in particular, to recognize options and share classes), it is possible to completely eliminate the funding deficit only if public funds are invested in technology startups, for example, funds from the pension Fund. In Russia, the most common way to solve this problem has become a strategic takeover. Large companies that are leading in their respective industries are fully absorbing startups, providing entrepreneurs with liquidity, although the volume of such financing is lower than it could be with an IPO.

Most private Russian companies are satellites of a small number of large corporations that control the lion's share of the market, which do not understand why it is necessary to develop technological entrepreneurship, and do not set themselves such a task. This situation significantly limits the ability of owners of technology companies to enter the market at an early stage, to form partnerships, as well as to attract investment and sell businesses.

In Russia, for a long time, the main focus was on training specialists in the field of exact Sciences, but training in the field of business leaves much to be desired. Due to the peculiarities of the historical development of Russia, the culture of doing business has been developing in the country only recently. Training in the field of entrepreneurship and

business significantly lags behind the training of specialists in the field of exact Sciences. It will take time to improve the skills of Russian entrepreneurs in the field of business, and it is necessary to start working in this direction with educational institutions.

In the Russian science and innovation culture, it is not yet accepted to value business qualities, without which it is impossible to form a highly developed ecosystem of technological entrepreneurship. Entrepreneurship has relatively recently entered a culture that did not involve high appreciation and encouragement of private initiative. Since there was no entrepreneurship component in the culture of the Soviet period, business people were not particularly respected. If we add to this the factors of cultural development associated with independence and risk-taking, we get an extremely unfavorable business environment. Another factor in this environment is the extremely small number of role models that ambitious start-up entrepreneurs can rely on.

The new rules governing digital technologies that have recently been in force in Russia have a great impact on the information and communication technology industry and technological entrepreneurship. Legislation in this area is often not very specific and requires extensive comments.

The Russian government has made a number of efforts to create an extensive physical infrastructure for universities, technology transfer centers, and state-of-the-art technology parks, with the support of a number of funding agencies, as well as through financial incentives for innovation. The next stage of legislative reforms will need to take into account the need to financially encourage representatives of the private sector to participate more actively in the ecosystem of technological entrepreneurship, as well as encourage consultants, pay attention to the development of an entrepreneurial culture and, in particular, to the effectiveness of regulatory documents being developed.

References

1. Martin H. Thelle. The economic impact of a European digital single market. Final report. Copenhagen Economics, 2010. URL: https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/5/305/1435823773/study_by_copenhagen.pdf
2. OECD Digital Economy Outlook 2017. Paris, OECD, 2017. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264276284-en>
3. Fisch C. Initial coin offerings (ICOs) to finance new ventures. *Journal of Business Venturing*, January 2019, vol. 34, no. 1, p. 1-22.
4. Purchasing Power Parities and the Size of World Economies: Results from the 2017 International Comparison Program. Washington, DC, World Bank, 2020, 208 p.
5. Solow R. M. We'd Better Watch Out. New York Times Book Review. New York, 1987, p. 36.
6. RAEC summed up the results of the year. The volume of the Runet economy grew by 20% in 12 months. *BIT. Business&Information technology*, 2020, no. 1(94), pp. 32-38.
7. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing, Global Edition. Pearson, 2017, 736 p.
8. Belichenko A. *Voronka prodazh: chto eto, primery i etapy postroeniya* [Examples of building an effective sales funnel]. *Prostudio.ru*, 2020. URL: <https://prostudio.ru/journal/sale-funnel/>
9. *Issledovanie rynka zakaznoi veb-razrabotki: ekonomika, prognozy, plany, marketing i kadry* [Custom web development market research: Economics, forecasts, plans, marketing and personnel]. *CMS magazine*, 2017. URL: <https://cmsmagazine.ru/journal/research-market-research-for-custom-web-development/>
10. Dmitrii Medvedev: *Rossiya, vpered!* [Dmitriy Medvedev: Russia, go!]. *Gazeta.ru*, 2019. URL: https://www.gazeta.ru/comments/2019/09/10_a_12639409.shtml

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-95-112

Беличенко А.С., ORCID 0000-0001-5938-1555, аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия, belichenko_spgu@list.ru

Особенности функционирования интернет-экономики и digital-агентств в Российской Федерации

В данной статье рассматриваются особенности функционирования digital-агентств в интернет-экономике Российской Федерации. Автором научной работы представлен анализ рынка заказной веб-разработки и маркетинга, в том числе основные параметры рынка, свойства спроса и предложения, структура потребления услуг, вклад отрасли в интернет-экономику, рассматриваются вопросы цифровизации, определяется роль российских аутсорсинговых IT-компаний на международной арене. Проанализированы основные проблемы, стоящие перед рынком интернет-экономики, и предложены методы их решения. На основании изучения понятийного аппарата темы научной работы и на основании трудов ученых-экономистов, ведущих программистов и консалтинговых компаний автор исследует экономическую природу функционирования полносервисных агентств, в частности их российскую специфику. Также проведен анализ программ и реформ, регламентирующих новые правила применения цифровых технологий в законодательстве Российской Федерации, и их влияние на повышение эффективности технологического предпринимательства.

Ключевые слова: ИТ, цифровой, маркетинг, веб, продвижение, разработка, проектирование, инфраструктура, интернет-экономика

Об авторе: А. Беличенко, аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет

For citation: Belichenko A. Features of functioning of the Internet economy and digital agencies in the Russian Federation. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 4, no. 4(80), pp. 95-112.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-113-127

Рубин Ю.Б., ORCID 0000-0002-1983-3526, докт. экон. наук, профессор, чл.-корр. РАО, заслуженный работник высшей школы РФ; президент, заведующий кафедрой теории и практики конкуренции, Университет «Синергия»; президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству, Москва, Россия, yubin@synergy.ru

Погорелова А.Ю., ORCID 0000-0001-8364-8395, преподаватель, кафедра теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, apogorelova@synergy.ru

Алексеева Е.В., ORCID 0000-0002-4505-3638, директор Студии предпринимательства, Университет «Синергия», Москва, Россия, eturchaninova@synergy.ru

Леднев М.В., ORCID 0000-0002-9422-6099, канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, mlednev@bk.ru

Можухин Д.П., ORCID 0000-0001-8742-0769, старший преподаватель кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия»; исполнительный директор Национальной ассоциации обучения предпринимательству, Москва, Россия, dmozzhukhin@ruaee.ru

Потапова О.Н., ORCID 0000-0003-2376-8461, канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, opotapova@synergy.ru

Пузыня Т.А., ORCID 0000-0003-0668-0804, канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, tatiana-puzynya@yandex.ru

Обучение семейному предпринимательству в бакалавриате

В современных условиях развитие предпринимательства осложняется отсутствием единых образовательных стандартов обучения ведению данного направления профессиональной деятельности. В связи с этим в статье поставлены вопросы использования компетентностно-ориентированного подхода к обучению потенциальных преемников семейных компаний, представляющий значимость для обеспечения успешности и долговременности семейного предпринимательства.

Авторами статьи указывается необходимость формирования дополнительных профессиональных компетенций обучающихся, имеющих перспективу вхождения в семейный бизнес. Показано практическое использование предлагаемого подхода в рамках преподавания учебной дисциплины «Семейное предпринимательство» в бакалавриате Университета «Синергия».

Ключевые слова: семейное предпринимательство, компетентностно-ориентированный подход, профессиональные требования к предпринимателям, образование преемников в бизнесе, дополнительные профессиональные компетенции в семейном предпринимательстве

Введение

В настоящее время обучение предпринимательству становится приоритетным направлением образования в боль-

шинстве стран мира. Согласно утверждению Питера Друкера [12], большинство из того, что люди слышат о предпринимательстве, неправда. Оно не волшебство, не таинство и не имеет никакого отношения к генам.

Предпринимательство — дисциплина, которую, как и любую другую, можно изучить. Авторы полностью разделяют данную точку зрения и принимают ее за основу в настоящем исследовании. Наряду с этим выдающийся экономист прошлого Ричард Кантильон [22] около трехсот лет назад определил предпринимателей как людей, которые работают за нефиксированную ставку и которых объединяет необходимость брать на себя риск. По мнению ученого, это цена, которую нужно платить за независимость. Текущая ситуация в мире особенно наглядно демонстрирует актуальность данного мнения и то, какой высокой может оказаться эта цена.

Для многих представителей малого бизнеса, в том числе семейных компаний, оказывается очевидной взаимосвязь между способностью к управлению и сохранению бизнеса в сложных кризисных ситуациях и уровнем профессиональной подготовки предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в различных условиях, в частности критических и незапланированных.

В связи с этим для того чтобы иметь возможность управлять развитием бизнеса и вести устойчивую работу, необходимы значительные изменения в системе образования. За последние десятилетия предпринимательство стало одним из самых динамично развивающихся направлений университетского образования. Если в 1980-е годы можно было насчитать около десяти бизнес-программ в нескольких университетах, то сегодня их тысячи в вузах по всему миру. Многие учебные заведения активно поддерживают созданные по образцу компаний Кремниевой долины стартапы, финансируют бизнес-инкубаторы и акселераторы, создают собственные инвестиционные фонды или сотрудничают с венчурными фондами, которые проводят мониторинг начинающих предпринимательских инициатив с целью обнаружить будущего миллиардера.

Однако следует признать, что в настоящее время бизнес-программы в основном построены вокруг историй успеха знамени-

тых предпринимателей, тогда как небольшие компании и их проблемы оказываются вне поля зрения университетов. Кроме этого, существует серьезный дефицит образовательных программ и учебных дисциплин, предоставляющих знания и навыки по ведению семейного бизнеса. Для зарубежной практики семейное предпринимательство является одним из приоритетных направлений государственной поддержки, что обеспечивает внимание на уровне образовательных структур. В России же интерес к нему гораздо меньше, что выявило проблематику данной статьи, поставив перед авторами цель разработать компетенции, необходимые для управления семейным бизнесом. Так, авторы статьи обращают внимание на необходимость трансформации сложившейся ситуации и видят в этом задачу проводимого в данной статье исследования на примере обучения предпринимательским компетенциям представителей семейного бизнеса.

Методология

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания и междисциплинарный инструментарий. Следует принимать во внимание, что одновременное изучение проблемы обучения предпринимательству и семьи как системы и бизнеса имеет решающее значение для расширения понимания специфики подготовки наследников семейных компаний, особенностей передачи бизнеса его владельцем непосредственным наследникам или тем, кто будет владеть и управлять семейной компанией в дальнейшем.

Основываясь на результатах комплексного обзора теоретико-методологических основ исследования семейного бизнеса, на базе междисциплинарного подхода выявлена специфика владения специальной компетентностью среди преемников семейного дела в ракурсе дополнительных специальных компетенций, выделенных для представителей семейного предпринимательства.

Обзор литературы

Для семейного бизнеса, определяющего институт преемничества и передач управления наследникам, вопрос обучения предпринимательству имеет серьезное значение и в последнее время находится в процессе серьезного изучения. Недавние исследования показывают, что обучение предпринимательству в высших учебных заведениях может в глобальном смысле изменить ситуацию с развитием предпринимательской среды в мировой экономической системе [11].

Хотя исследования в области предпринимательства проводятся уже на протяжении нескольких столетий, сохраняется необходимость в изменении системного подхода к получению профессионального образования в сфере предпринимательства [28].

Изменения в мышлении, связанные с предпринимательскими компетенциями в сфере образования, основаны на опытном подходе, который реализуется уже на протяжении длительного времени [22]. Положительный результат, получаемых в рамках формирования профессиональных предпринимательских компетенций, сказывается на возможностях и будущем для бизнеса уже сегодня, а также по мнению [26], на уровне контроля над риском.

Семейная среда в этом отношении как нельзя лучше подходит для того, чтобы формировать предпринимательские компетенции и развивать их, в том числе у студентов. Как отмечает [17], в семье развитие предпринимательской компетентности представляет большой интерес для главы семьи в лице мужчины, готового в большей степени увлечь предпринимательской идеей. Семейная среда, внимание родителей, родительская поддержка и общение, которые существуют в семье, влияют на интересы детей [14].

Для российской образовательной конъюнктуры вопросы обучения предпринимательским компетенциям, в частности в аспекте семейного предпринимательства, представлены в значительно меньшем объ-

еме. Авторами статьи обращалось внимание на необходимость изучения системы и структуры компетенций, которые должны быть сформированы у студентов в процессе обучения для успешного занятия предпринимательством на профессиональной основе [6]. Ранее также поднимались проблемы стандартизации в сфере предпринимательского образования в контексте унификации и гармонизации подходов к обучению предпринимательству в высшей школе [9]. Для настоящего исследования интересны разработки, приводимые авторами [9] в отношении сдерживающих факторов формирования позитивного имиджа предпринимателя, а также профессиональных интересов предпринимателей и профессиональных функций, являющихся исключительно компетенцией предпринимателя.

Среди отечественных ученых, уделяющих внимание проблеме развития семейного предпринимательства, а также предпринимательских компетенций для потенциальных преемников семейных предпринимательских организаций в различных сферах деятельности, масштабах и типах организаций семейного бизнеса, выделяются работы Д. А. Волкова [2].

В работах таких авторов, как С. В. Терещенко и Ю. М. Бобрицкая изучается актуальность обучения предпринимательству для формирования предпринимательского мышления в обществе и развития экономики стран.

Следует учитывать, что семейное предпринимательство изначально подразумевает нацеленность на устойчивое состояние роста, в отличие от предпринимательства в сфере масштабируемого бизнеса, ориентированного на ускоренный рост [27]. Это создает почву для обсуждения обучения «предпринимательству устойчивого малого (семейного) бизнеса» и его специфических требований к обучению менеджменту малого бизнеса.

Среди научных исследований для понимания уникальной сущности семейного

бизнеса особое внимание заслуживают работы J. H. Astrachan [10], посвященные обзору используемых теоретических концепций в данной предметной области. Исследования D. Leach, J. Leahy доказали, что семейные компании опережают другие (несемейные) по уровню продаж, прибыли и прочим показателям эффективности функционирования предприятия.

Вопрос обучения предпринимательству в рамках ведения профессиональной деятельности рассматривается в работах [5], где приводится обоснование необходимости развития предпринимательских способностей, в том числе на основе реализации программ обучения предпринимательству и навыкам ведения бизнеса.

В работах [3] особое внимание уделяет вопросу специальных знаний у представителей малого бизнеса, которые реализуют бизнес-идею впервые и не имеют экономических и юридических познаний. Это в большинстве случаев сказывается отрицательно на качестве ведения микробизнеса. Поэтому К. А. Татаринов видит необходимость обладания хотя бы базовыми компетенциями, которые помогут определить рыночную нишу, степень конкуренции, барьеры входа, наладить лидогенерацию и создать продуктовую линейку.

Таким образом, обучение предпринимательству представляет собой популярный вопрос в сфере высшего профессионального образования, получать которое необходимо представителям семейного бизнеса, располагающими ресурсами для продолжения управления им.

Семья как фактор предпринимательской деятельности

В мире встречается немало программ, которые предлагают обучение, базирующееся на профессиональных компетенциях в сфере создания, ведения и развития предпринимательской деятельности. Так, например, программы *International Business*

в Washington State University, *Entrepreneurship* в University of Massachusetts Lowell, *Sport Business Management* в University of Central Florida, *Finance* в The University of Illinois in Chicago предусматривают формирование навыков управления, необходимых для запуска бизнес-проектов по инновационным продуктам и технологиям, а также изучение финансовых аспектов предпринимательства — от запуска до результатов. При этом данный набор профессиональных компетенций тоже не вполне достаточен для осуществления профессиональной предпринимательской деятельности, поскольку, на наш взгляд, не полностью раскрывает возможности и способности предпринимателя. Так, в частности для предпринимателя, который вовлечен в семейный бизнес, ключевую роль будут играть дополнительные компетенции, выделяемые в рамках блока специальных профессиональных предпринимательских компетенций.

Формирование идеи занятия предпринимательской деятельностью может начаться в семье, в дальнейшем развиваясь и получая профессиональное образование по программам предпринимательства в высшем учебном заведении. Поэтому при рассмотрении программ высшего профессионального образования для преемников семейного бизнеса приоритет должен отдаваться обучению предпринимательства на базе компетентностно-ориентированного подхода. Семья — всего лишь отправная точка в данном вопросе, изначально формирующая у будущего предпринимателя интерес и тягу к ведению собственного бизнеса.

Культурное измерение является одним из ключевых элементов семейного происхождения и предпринимательского процесса. По мнению некоторых авторов [19], социальный и семейный контекст, в котором человек растет, формирует его творческое мышление, предрасполагает к инновациям и восприятию риска, развивает.

Успешное управление семейным бизнесом предполагает не только воспитание бу-

дущих семейных лидеров, но и получение ими соответствующего образования [5]. Важно также учитывать, что на различных этапах жизненного цикла семейного бизнеса возможно возникновение проблем, требующих стратегических преобразований и наличия специальных компетенций для обеспечения бесконечности и цикличности развития семейных компаний.

Следует отметить особую важность ведения именно семейного бизнеса, обеспечивающего консолидацию всех видов ресурсов. При этом в процессе вовлечения преемников в бизнес и его передаче от поколения к поколению важно, с одной стороны, учитывать «семейную скидку» на мотивированность преемников, с другой — повышать финансовую дисциплину.

Более того, семья как основной институт поддержки интереса преемника к предпринимательству также имеет важное значение и роль в этом процессе.

Отметим, что для представителей семейного бизнеса присущи те же признаки компетентности, что и всем предпринимателям в целом. Однако наряду с базовыми профессиональными предпринимательскими компетенциями, важным является следующие [4]:

1. Демонстрация привлекательности семейного бизнеса для преемников, обеспечение его развитие и совершенствование профессиональных навыков.
2. Установка позитивных и ориентированных на будущее семейных предпринимательских традиций.
3. Формирование эффективного взаимодействия и привязанности к семейному бизнесу последующего поколения.
4. Создание, поддержание и рост активов семейного бизнеса.
5. Поддержка убеждения в необходимости планирования карьеры в семейном бизнесе для потенциальных преемников.

Авторы данной статьи разделяют данную позицию, однако считают, что для семейных компаний присущи не просто отличитель-

ные компетенции, а следует выделить целый ряд дополнительных компетенций, которые определяют такой вид предпринимательской деятельности, как семейное предпринимательство.

Вопрос формирования профессиональных предпринимательских компетенций у представителей семейного предпринимательства рассматривается также в работах других авторов [1], которые заключают, что для основателей семейного бизнеса процесс вовлечения преемников и передачи бизнеса существенно упростится, если будут предприняты действия, связанные с формированием профессиональных предпринимательских компетенций:

- 1) оценка уровня эффективного взаимодействия и привязанности к семейному бизнесу последующего поколения;
- 2) установка позитивных и ориентированных на будущее предпринимательских традиций;
- 3) демонстрация позитивной роли предпринимательской модели семейного бизнеса;
- 4) обеспечение роста семейного бизнеса (привлекательный масштаб для преемников);
- 5) создание портфеля активов в семейном бизнесе;
- 6) понимание, что является важным для потенциальных преемников, почему они планируют свою карьеру в семейном бизнесе;
- 7) тщательная оценка преимуществ и недостатков, связанных со стоимостью передачи акций свои детям.

Приведенные выше меры во многом совпадают с теми компетенциями, которые предлагает И. П. Довбий [4] для уточнения компетентности деятельности предпринимателей семейного бизнеса. Это свидетельствует об однообразном подходе отечественных авторов к рассматриваемой проблеме.

Тогда как авторы данной статьи склонны видеть необходимость не просто уточнения и дополнения профессиональных

предпринимательских компетенций для предпринимателей, задействованных в сфере семейного бизнеса, но также выявить необходимость формулировки дополнительных специальных компетенций для участников семейного бизнеса.

В соответствии с разработанной авторами [7] структуризацией системы обобщенных профессиональных функций в современном предпринимательстве профессиональная компетентность людей, вовлеченных в предпринимательство, могла бы включать следующие блоки:

1) общепрофессиональную компетентность людей, участвующих в предпринимательской деятельности;

2) универсальную профессиональную компетентность людей, участвующих в предпринимательской деятельности;

3) специальную профессиональную (предпринимательскую) компетентность.

Авторы рассматриваемого исследования согласны с данной классификацией и разделяют подход к рассмотрению блоков профессиональных компетентностей у предпринимателей. Под общепрофессиональной компетентностью подразумевается владение знаниями, умениями и навыками в сферах внутрифирменного менеджмента, экономики, учета и финансов, профессиональной аналитики, информационно-коммуникационных технологий. Однако существуют определенные отличительные моменты, которые лежат в основе специальной предпринимательской компетентности.

Специальную профессиональную (предпринимательскую) компетентность следует рассматривать как совокупность ключевых результатов освоения обучающимися образовательных программ по предпринимательству. Она обеспечивает готовность выпускников общеобразовательных учреждений к выполнению необходимых предпринимательских функций на стадиях создания, ведения, развития и прекращения предпринимательской деятельности.

Авторы данной работы придерживаются мнения, что предпринимательская компетентность объединяет знания и навыки предпринимательства, применяемые на всех стадиях выполнения бизнес-проектов, вплоть до их завершения [20].

Представитель семейного бизнеса, претендующий на продолжение управления семейным предприятием, может достичь успеха, только разобравшись в том, как устроен современный добросовестный бизнес, поняв логику профессиональных действий и профессиональных отношений, которые возникают в процессе передачи дел, получив навыки выполнения этих действий и овладев необходимым инструментарием.

При этом в блоке предпринимательской компетентности целесообразно выделение в качестве ее особой части дополнительной профессиональной компетентности, которая включает знания из различных сфер и отраслей:

1) особенности отраслей экономики;

2) местные, региональные и/или зарубежные рынки, умения действовать на них в соответствии с их национальными, профессиональными и иными особенностями, обычаями и традициями делового оборота;

3) понимание местного национального и конфессионального своеобразия в менталитете населения;

4) знания, умения и понимания различных видов предпринимательства — социального, технологического, инновационного, любого отраслевого, семейного предпринимательств, а также предпринимательства в государственном секторе.

Так, в семейном предпринимательстве соединяются воедино возможности успешной реализации собственного трудового ресурса предпринимателя и получение дохода членами семьи и их вовлеченности в предпринимательскую деятельность. Для преемников семейного бизнеса как никогда важным является обеспечить собственную профессиональную компетентность в сфере предпринимательства, что должно служить

конкурентным преимуществом не только самого предпринимателя, но и бизнеса, которым занимается его семья [24]. Предприниматели вынуждены самостоятельно и на постоянной основе заботиться о наделении самих себя необходимыми компетенциями в сфере предпринимательства, а также об уровне собственной профессиональной компетентности в сфере, которая формируется и поддерживается непосредственно в рамках осуществления этой деятельности, но главное — в сфере получения специального профессионального образования [24].

Формирование дополнительных профессиональных компетенций преемников семейного дела

Указанные выше возможности реализации компетентностно-ориентированного подхода среди обучающихся, которые в будущем могут продолжить семейный бизнес, определяют возможность применения дополнительной профессиональной компетентности при подготовке представителей семейного бизнеса, готовящихся приступить к управлению по стадиям создания, ведения, развития и прекращения деятельности бизнеса.

В данной статье на примере компетенций в области вхождения, владения, развития и прекращения семейного бизнеса рассмотрим, каким образом студенты могут формировать их на практике в процессе обучения предпринимательству (рис. 1).

1. Для стадии вхождения предлагается рассмотреть такие компетенции, как:

- выбор организационно-правовой формы предпринимательства, партнеров в семейном бизнесе, организационной структуры семейного бизнеса, учреждения новой бизнес-единицы или вхождения в состав участников действующей семейной компании;
- налаживание бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, необходимых для начала производства и продажи новых ценностей и приведения бизнеса в состояние конкурентной устойчивости.

Не все общепринятые компетенции могут перейти на семейный бизнес, поскольку он имеет свои особенности, определяющие возможности обучения преемников.

В рамках изучения особенностей компетентностной подготовки предпринимателей, вовлеченных в семейный бизнес, следует рассмотреть бизнес-династии, образовавшиеся и существующие в России. Это необходимо для того, чтобы представлять

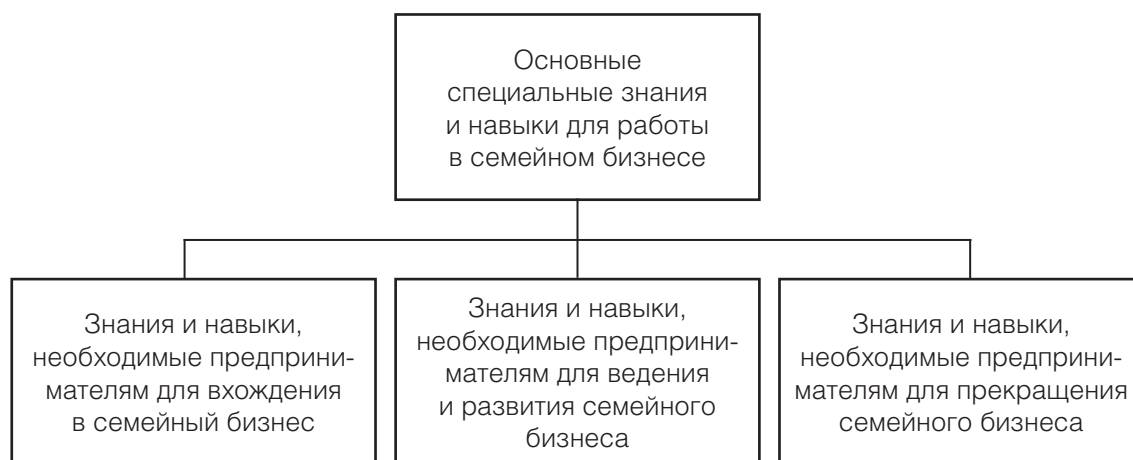


Рис. 1. Основные специальные знания и навыки для работы в семейном бизнесе

Fig. 1. Basic specialized knowledge and skills for working in a family business

существующую ситуацию с бизнес-подготовкой предпринимателей в семейном деле и прохождение стадий вхождения, ведения, развития и передачи бизнеса преемникам. Так, династия Гучериевых во главе с Михаилом Гучериевым известна управлением активов компании «РуссНефть», а также группы «Сафмар». Брат Михаила Саит-Салам — совладелец группы, сын Михаила Саид — генеральный директор нефтяной компании «ФортеИнвест», а племянник Билан Ужахов возглавляет «М.Видео».

Также известна династия Ротенбергов во главе с Аркадием Ротенбергом, занимающим пост гендиректор клуба «Явара-Нева». Его брат Борис — член совета директоров СМП Банка, сын Игорь — председатель совета директоров «ЭнПиВи Инжиниринг».

Следует отметить, что представители крупного бизнеса, российские миллиардеры, такие как Алишер Усманов — бизнесмен, основатель «USM Holdings», Вагит Алекперов — президент компании «ЛУКОЙЛ», Михаил Фридман — совладелец «Альфа-Групп», — в вопросе передачи своих активов наследникам разделяют инициативу The Giving Pledge («Клятва дарения»), обещая завещать не менее половины состояния на благотворительность.

При этом немногие из них хотят привлечь к управлению своими активами детей. Основная часть основателей российских крупнейших компаний предпочитает сотрудничать со сторонними управленцами, не прибегая к родственным связям. Лишь некоторые из них, такие как В. Алекперов, готовят сына Юсуфа к карьере в корпоративном центре ЛУКОЙЛа.

Исходя из анализа семейных бизнес-династий в России необходимо сделать выводы о незначительной заинтересованности как самих глав компаний, так и их детей в участии в семейном деле. Во многом данная ситуация объясняется отсутствием мотивации и соответствующей подготовки к вхождению в семейный бизнес.

На рисунке 2 указаны типы мотивации для продолжателей семейного дела, которые авторам статьи удалось выделить.

Оказалось, что чаще всего дети берут на себя управление компанией, будучи вынужденными вмешаться. Причины, по которым родители сохраняют собственность за собой, в целом похожи на те, по которым они не передают управление, — дети должны сначала заслужить долю в бизнесе. В представлении глав компаний передача собственности следует только за передачей

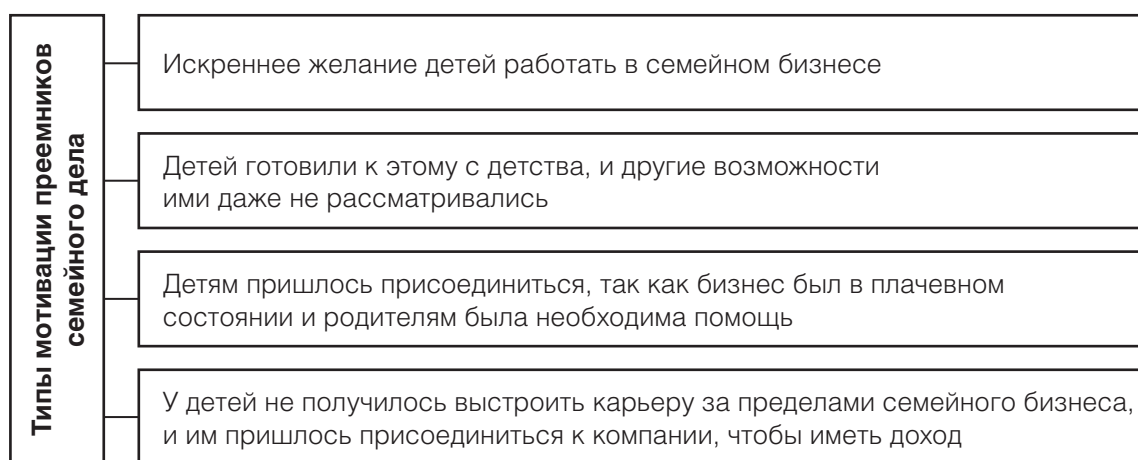


Рис. 2. Типы мотивации преемников семейного бизнеса

Fig. 2. Types of motivation for family business successors

управления, и это достаточно отдаленные по времени друг от друга события.

Освоение вышеуказанных компетенций предполагается путем изучения определенных дидактических единиц и выполнения ряда практических заданий в рамках курса «Семейное предпринимательство», преподаваемое в бакалавриате на базе Университета «Синергия».

Необходимо отметить, что для российского образования изучение обучающимися курса «Семейное предпринимательство» — нераспространенное явление и встречается только в рамках вышеуказанного Университета.

Предлагаемые дополнительные компетенции осваиваются в рамках тематического плана, содержание которого представлено в таблице 1.

2. Под стадиями ведения и развития семейного бизнеса авторы данной статьи подразумевают процессы взаимодействия между членами семьи, участвующими в процессе управления семейным бизнесом, вызывающие определенные сложности.

Во-первых, имеет место микроконтроль со стороны создателя семейного дела и отсутствие в ней реальной корпоративной структуры и прозрачных процедур, которые позволили бы работать без первого лица компании.

Во-вторых, отмечается часто используемая сложная цепочка владения, включающая кипрские холдинги, номинальных владельцев и т.д. При том что с экономической точки зрения бизнес остается единым.

В-третьих, российский бизнес, созданный в 90-е годы, отличается отсутствием акционерных соглашений, позволяющих во многом упростить процесс вхождения в семейный бизнес и его управление.

Наконец, семейному бизнесу присущи психологические трудности: так, члены семьи могут не быть вовлечены в бизнес или у них могут быть другие планы.

В соответствии с приведенными особенностями можно выделить две специальные

компетенции на стадиях ведения и развития семейного бизнеса (остальные компетенции будут описаны на стадии прекращения деятельности):

- *обеспечение четкой организационной структуры взаимоотношений с бизнес-партнерами.*

Важно отметить, что в условиях ведения бизнеса с партнерами последние становятся важной частью текущей деятельности, а также планирования преемственности;

- *проведение анализа имеющихся партнеров по бизнесу и требований законодательства относительно доли родственников, необходимости согласования действий в интересах дела для сохранения семейных традиций.*

В случае активного развития бизнеса возможно внесение изменений в его структуре, что обязательно должно происходить по согласованию с участниками семейного дела, а также в рамках законодательно утвержденных норм, которые необходимо учитывать.

Например, в России и за рубежом существенно разнятся положения об обязательной доле в наследстве. Так, например, в Испании наследство делится на три равные части: 1) обязательная доля, которая наследуется только определенным образом, 2) дополнительная и 3) предполагающая неограниченное распоряжение наследодателя. В таких делах острым является вопрос применимого права — от этого зависит, как будет выделяться и рассчитываться обязательная доля.

3. Стадия прекращения деятельности для семейных компаний, по мнению авторов статьи, является основополагающей, поскольку процесс передачи и наследования в семейном бизнесе определяется как наиболее интересный и дискуссионный.

В настоящее время эксперты отмечают рост обращений по наследственным вопросам, в частности по вопросам передачи бизнеса следующим поколениям. Благодаря естественному ходу вещей первое

поколение российского крупного бизнеса задумалось о преемственности.

В силу того, что процесс передачи семейного бизнеса в России не имеет еще четких регламентов и требований, его развитию присущи определенные особенности, которые надо учитывать при формировании следующих специальных предпринимательских компетентностей будущих участников семейного дела:

- анализ готовности наследников к продолжению семейного дела.

Данная компетенция выделяется в силу того обстоятельства, что бизнес либо часть бизнеса переходит к супруге, несовершеннолетнему ребенку или пожилым родителям наследодателя, которые не имеют возможности заниматься управлением бизнеса в силу возраста, состояния здоровья или способностей, либо просто не хотят этого

Таблица 1. Содержание учебной дисциплины «Основы семейного предпринимательства»

Table 1. The content of the discipline "Fundamentals of Family Entrepreneurship"

Стадии семейного бизнеса	Тема	Дидактические единицы
Вхождение в семейное дело	Тема 1. Понятие семейного предпринимательства. Особенности его правового регулирования в России и других странах Тема 4. Вхождение в семейное дело	Модели управления семейным предпринимательством. Проблемы участия в управлении семейным предпринимательством: стейкхолдерский подход. Стратегии взаимодействия семьи и бизнеса. Вовлечение главой семьи родственников в свою предпринимательскую деятельность. Взаимодействие между учредителем, членами семьи и другими сотрудниками при ведении семейного дела. Процесс дистанцирования собственника от оперативного управления. Доверительное управление. Семейная репутация, семейный капитал
Ведение и развитие семейного бизнеса	Тема 2. Устойчивость семейного предприятия, его идентификация. Тема 3. Бизнес-коммуникации в семейном предпринимательстве	Организационная целостность и устойчивость семейного предприятия. Организационно-правовые формы ведения семейного предпринимательства. Отраслевая специализация. Основные признаки устойчивой модели семейного предпринимательства. Жизненный цикл и стадии развития семейного предпринимательства. Факторы функционирования и развития семейного предпринимательства в экономике страны. Основные признаки устойчивой модели семейного предпринимательства. Жизненный цикл и стадии развития семейного предпринимательства. Факторы функционирования и развития семейного предпринимательства в экономике страны
Прекращение семейного бизнеса	Тема 5. Политика преемственности через передачу семейного предприятия по наследству	Регламентация передачи бизнеса следующему поколению. Методы воспитания ценностей второго/третьего поколения. Ценности семейного дела для преемника. Подготовка наследника. План передачи семейного дела по наследству. Передача ценностей и мировоззрения. Гендерная картина преемственности. Формирование профессиональных предпринимательских компетенций. Факторы, обеспечивающие эффективность процесса преемственности в семейном предпринимательстве: стимулы и барьеры

делать, например, из-за особенностей характера.

Происходит такая ситуация в результате правопреемства в силу особенностей российского законодательства, в котором обязательным является выделение супружеских долей;

- *обеспечение прозрачности структуры передачи бизнеса следующим поколениям и осведомленности наследников об активах.*

В России активы зачастую передаются в «траст по-русски», т.е. оформляются на третьих лиц. Такое структурирование владения является одним из распространенных факторов, которые могут привести к провалу в передаче бизнеса по наследству, поскольку наследникам реального владельца становится сложно, если вообще возможно, доказать свои права на актив. Нередки ситуации, когда наследники не знают или не могут получить информацию о наличии актива. В таком случае актив вообще не попадает в наследственную массу и бизнес либо его часть остается за «юридическим собственником» или его наследниками. Реальные же наследники остаются без актива;

- *подготовка плана преемственности и структурирование активов.*

Данная компетенция выделяется в рамках прохождения стадии прекращения и передачи бизнеса и играет важную роль, поскольку у партнеров и наследников должно быть четкое понимание того, как бизнес будет работать в случае форс-мажора;

- *учет интересов и потребностей всех людей, вовлеченных в процесс правопреемства (самого собственника, членов его семьи и бизнеса как такового).*

Авторы считают, что данная компетенция при всех прочих должна составлять базис правопреемства и передачи бизнеса, поскольку в бизнесе в целом, а в семейном в частности, основополагающую роль играют люди, поэтому ни один юридический инструмент не сможет работать без должной подготовки людей, вовлеченных в процесс правопреемства.

Важно отметить, что только у небольшого процента компаний или семей разработаны документы, определяющие процедуру передачи бизнеса следующему поколению. Более того, у 70% владельцев капитала нет четкого плана преемственности. Кроме этого, в России нет концепции «наследование бизнеса» — активы, как правило, наследуются разрозненно, а в случае если активы в разных странах, то часто и по различному праву.

Изучая данные нюансы в рамках учебной дисциплине «Семейное предпринимательство», обучающиеся приобретают необходимые знания и навыки для управления семейным бизнесом, формируя дополнительные профессиональные компетенции, столь необходимые в современном бизнес-пространстве.

В результате опроса, проведенного среди обучающихся предпринимательству в бакалавриате, было выявлено, что:

- 20% уже сейчас являются представителями семейного предпринимательства. Из них порядка 80% студентов обучались в колледже ранее и имеют определенные компетенции в сфере управления бизнесом. Этот факт не может не радовать;

- 50% ведут предпринимательскую деятельность самостоятельно;

- остальные 30% рассматривают возможность создания и ведения предпринимательской деятельностью, однако им требуются дополнительные знания и навыки для этого.

После прохождения учебного курса «Семейное предпринимательство» у 50% уже обучающихся, задействованных в бизнесе и в частности в семейном бизнесе, появились новые идеи и способности для их воплощения.

Среди 30% только рассматривающих возможность начать предпринимательскую деятельность 5% приняли решение заняться бизнесом с партнером из семьи, продолжив его в дальнейшем как семейное предпринимательство.

Таким образом, в рамках изучения курса «Семейное предпринимательство» удается наблюдать значимость освоения компетентностного подхода в обучении, формируя необходимые дополнительные профессиональные компетенции у обучающихся.

Discussion

В статье был определен ряд дополнительных профессиональных компетенций, основанных на конкретном видении предпринимательства и реальной ситуации в Университете «Синергия». Однако авторами статьи не были затронуты другие слабые компетенции предпринимателей семейного бизнеса, необходимые для поддержания должного профессионализма в повседневной деятельности. Такой анализ еще ждет авторов в будущем. Однако важно подчеркнуть, что выделенные в рамках данной статьи дополнительные специальные компетенции не являются исчерпывающими и приведены автором для российских компаний с учетом национальных особенностей.

Формирование выделенных дополнительных компетенций может помочь в обретении семейным предпринимательством статуса профессиональной деятельности наряду с другими видами предпринимательства. В текущих условиях семейные компании видятся одними из наиболее перспективных участников малого бизнеса, которые с учетом формирования указанных в статье компетенций могут усилить свои позиции и экономическую ситуацию в стране в целом.

Conclusions and Implications

На базе представленной статьи авторы пришли к выводу о том, что профессиональная компетентность имеет существенное значение для представителей и владельцев семейного бизнеса. Показали ошибочность предположений о том, что для преемника в семейном бизнесе ключевое значение имеет врожденная тяга к предприниматель-

ству, способность к творчеству и свободемыслию.

Теоретическое значение проведенного исследования заключается в выводе, что семейное предпринимательство должно подразумевать способность к обучению, возможность освоить профессиональный стандарт предпринимательской деятельности в выполнении ряда функций, необходимых в рамках ведения бизнеса. Разработка комплекса дополнительных профессиональных компетенций для будущих действующих представителей семейного бизнеса также видится существенно значимой для повышения уровня устойчивости семейного предпринимательства в бизнес-среде за счет целенаправленного получения именно предпринимательского образования, поскольку не каждый семейный бизнес готов принять профессионального менеджера «со стороны».

Практическая значимость проведенного исследования состоит в разработке необходимых для реальных представителей семейного бизнеса профессиональных компетенций, которые позволят обеспечить передачу бизнеса на протяжении многих поколений. Также значимость статьи подтверждается полученными результатами опроса студентов, демонстрирующих повышение заинтересованности в освоении профессиональной предпринимательской компетентности и помощи в получении знаний, умений и навыков в смежных отраслях предпринимательства.

Список литературы

1. Волков Д. А. Взаимосвязь эффективности семейного бизнеса и найма членов семьи // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12–2. С. 863–865.
2. Волков Д. А. Преемственность и специфика управления семейным бизнесом. — Москва: Креативная экономика, 2013. — 152 с.
3. Гергерт Д. В., Пономарева Т. В. Семейный бизнес как объект междисциплинарного исследования: обзор методологических подходов // Вестник Пермского университета. 2018. Т. 13. № 1. С. 90–105.
4. Довбий И. П. Проблемы предпринимательского образования в контексте развития семейного предпринимательства // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2016. Т. 8. № 4. С. 10–19.

5. Зайцева А. С. Обучение ведению бизнеса как форма поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства // *Инновации и инвестиции*. 2018. № 7. С. 278–281.
6. Рубин Ю. Б. Образовательная программа по предпринимательству в бакалавриате и условия ее реализации // *Высшее образование в России*. 2016. № 2. С. 15–27.
7. Рубин Ю. Б. Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // *Современная конкуренция*. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 83–103.
8. Рубин Ю. Б. Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // *Высшее образование в России*. 2016. № 1. С. 7–21.
9. Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // *Современная конкуренция*. 2017. Т. 11. № 1 (61). С. 30–56.
10. Astrachan J. H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda // *Journal of Family Business Strategy*. 2010. No. 1. P. 6–14.
11. Cheng Y.-M., Wang K., Lee I.-K. Application of engineering education in entrepreneurship construction system // *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 2018. Vol. 14. No. 6. P. 2185–2191. — URL: <https://doi.org/10.29333/ejmste/86963>
12. Drucker P. F. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (Perennial Library ed.). — New York: Harper & Row, 1986. — 288 p.
13. Fallah Haghighi N., Mahmoudi M., Bijani M. Barriers to Entrepreneurship Development in Iran's Higher Education: A Qualitative Case Study. *Interchange*, 49(3), 353–375, August 2018. — URL: <https://doi.org/10.1007/s10780-018-9330-9>
14. Fletcher D. E. Life-making or risk taking? Co-preneurship and family business start-ups, under review // *International Small Business Journal*. Special Issue on Family firms. 2008. P. 120–145.
15. Hamilton Eleanor. Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2011. Vol. 18. No. 1. P. 8–26.
16. Hardwick J. *Family Business: Litigation and the Political Economies of Daily Life in Early Modern France*. — Oxford: Oxford University Press, 2009. — 272 p.
17. Kirkwood J. *Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship*. — Oxford: Oxford University Press, 2009. — 140 p.
18. Krupnikov V. V., Mikhailovich R. N., Valerievna G. Y., Victorovna D. M., Petrovna I. S., Nikolaevich L. A., Vladimirovna G. O., Viktorovna C. E. Development of small and medium trade enterprises in Russia and monotowns and worldwide in the digital economy // *International Journal of Economic Research*. 2017. No. 14 (15). P. 341–352.
19. Leach D., Leahy J. Ownership structures, control and the performance of large British companies // *Economic Journal*. 1991. No. 101. P. 1418–1437.
20. Morris M. H. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. — Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016. — 360 p.
21. Nabi G., Walmsley A., Liñán F., Akhtar I., Neame C. Does entrepreneurship education in the first year of higher education, Develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration // *Studies in Higher Education*. 2018. No. 43 (3). P. 452–467. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.117771>
22. Passaro R., Quinto I., Thomas A. The impact of higher education on entrepreneurial intention and human capital // *Journal of Intellectual Capital*. 2018. No. 19 (1). P. 135–156. — URL: <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0056>
23. Rubin Y., Lednev M., Mozzhukhin D. Competition competencies as learning outcomes in bachelor's degree entrepreneurship programs // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. No. 22 (6). P. 82–95.
24. Rubin Yu., Lednev M., Mozzhukhin D. Entrepreneurship Education in Action: A Matrix of Competencies for a Bachelor's Degree Program // *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*. — Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited, 2018. P. 187–202.
25. 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). P. 1649–1655.
26. Shekhar P., Aileen H.-S., Libarkin J. Understanding student participation in entrepreneurship education programs: A critical review // *International Journal of Engineering Education*. 2018. No. 34 (3). P. 1060–1072.
27. Solomon G. & Matthews C. H. The curricular confusion between entrepreneurship education and small business management: A qualitative analysis. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy*. — Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2014. P. 91–115.
28. 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. P. 113–120.

References

1. Volkov D. A. *Vzaimosvyaz' effektivnosti semeinogo biznesa i naima chlenov sem'i* [The relationship between the efficiency of family business and the hiring of family members]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2013, no. 12-2, pp. 863-865.
2. Volkov D. A. *Preemstvennost' i spetsifika upravleniya semeinym biznesom* [Continuity and specificity of family business management]. Moscow, *Kreativnaya ekonomika*, 2013, 152 p.
3. Gergert D. V., Ponomareva T. V. Family business as an object of interdisciplinary research: methodological approach review. *Perm university herald. Economy*, 2018, vol. 13, no. 1, pp. 90-105.
4. Dovbii I. P. Problems of entrepreneurship education in the context of the development of family. *Sovremennaya vysshaya shkola: innovatsionnyi aspekt*, 2016, vol. 8, no. 4, pp. 10-19 (in Russian, abstr. in English).
5. Zaitseva A. S. *Obuchenie vedeniyu biznesa kak forma podderzhki sub'ektiv malogo i srednego predprinimatel'stva* [Business training as a form of support for small and medium-sized businesses]. *Innovatsii i investitsii*, 2018, no. 7, pp. 278-281.

6. Rubin Yu. B. Educational programs in entrepreneurship for bachelor degree students and requirements to their implementation. *Higher Education in Russia*, 2016, no. 2, pp. 15-27 (in Russian, abstr. in English).
7. Rubin Yu. Entrepreneurship theory: space of functional approach. *Journal of Modern Competition*, 2018b, vol. 12, no. 1(67), pp. 83-103 (in Russian, abstr. in English).
8. Rubin Yu. B. Creation of graduates' entrepreneurial competencies within the educational area of baccalaureate. *Higher Education in Russia*, 2016, no. 1, pp. 7-21 (in Russian, abstr. in English).
9. 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, vol. 11, no. 1(61), pp. 30-56 (in Russian, abstr. in English).
10. Astrachan J. H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 2010, vol. 1, no. 1, pp. 6-14.
11. Cheng Y.-M., Wang K., Lee I.-K. Application of engineering education in entrepreneurship construction system. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 2018, vol. 14, no. 6, pp. 2185-2191. URL: <https://doi.org/10.29333/ejmste/86963>
12. Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. 1st Perennial Library ed. New York, Harper & Row, 1986, 288 p.
13. Fallah Haghighi N., Mahmoudi M., Bijani M. Barriers to Entrepreneurship Development in Iran's Higher Education: A Qualitative Case Study. *Interchange*, 49(3), 353-375, August 2018. URL: <https://doi.org/10.1007/s10780-018-9330-9>
14. Fletcher D. E. Life-making or risk taking? Co-preneurship and family business start-ups. *International Small Business Journal*. Special Issue on Family firms, 2008, pp. 120-145.
15. Hamilton Eleanor. Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2011, vol. 18, no. 1, pp. 8-26.
16. Hardwick J. Family Business: Litigation and the Political Economies of Daily Life in Early Modern France. Oxford, Oxford University Press, 2009, 272 p.
17. Kirkwood J. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. Oxford, Oxford University Press, 2009, 272 p.
18. Krupenkov V. V., Mikhailovich R. N., Valerievna G. Y., Victorovna D. M., Petrovna I. S., Nikolaevich L. A., Vladimirovna G. O., Viktorovna C. E. Development of small and medium trade enterprises in Russia and monotowns and worldwide in the digital economy. *International Journal of Economic Research*, 2017, no. 14(15), pp. 341-352.
19. Leach D., Leahy J. Ownership structures, control and the performance of large British companies. *Economic Journal*, 1991, no. 101, pp. 1418-1437.
20. Morris M. H. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. Northampton, MA, Edward Elgar Publishing, 2016, 360 p.
21. Nabi G., Walmsley A., Liñán F., Akhtar I., Neame C. Does entrepreneurship education in the first year of higher education, Develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration. *Studies in Higher Education*, 2018, no. 43(3), pp. 452-467. URL: <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.117771>
22. Passaro R., Quinto I., Thomas A. The impact of higher education on entrepreneurial intention and human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2018, no. 19(1), pp. 135-156. URL: <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0056>
23. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition competencies as learning outcomes in bachelor's degree entrepreneurship programs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019, no. 22(6), pp. 82-95.
24. 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*. Northampton, Edward Elgar Publishing Limited, 2018, pp. 187-202.
25. 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.
26. Shekhar P., Aileen H.-S., Libarkin J. Understanding student participation in entrepreneurship education programs: A critical review. *International Journal of Engineering Education*, 2018, vol. 34 (3), pp. 1060-1072.
27. Solomon G., Matthews C. H. The curricular confusion between entrepreneurship education and small business management: A qualitative analysis. Annals of entrepreneurship education and pedagogy. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2014, pp. 91-115.
28. 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.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-113-127

Rubin Yu. B., ORCID 0000-0002-1983-3526, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Theory and Practice of Competition, President of the Synergy University; President of the Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, 57207888477, yrubin@synergy.ru

Pogorelova A. Y., ORCID 0000-0001-8364-8395, Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, apogorelova@synergy.ru

Alekseeva E. V., ORCID 0000-0002-4505-3638, Director of Entrepreneurship studio, Synergy Industry, Moscow, Russia, eturchaninova@synergy.ru

Lednev M. V., ORCID 0000-0002-9422-6099, PhD in Economy, Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, 57207942351, mlednev@bk.ru

Mozhzhukhin D. P., ORCID 0000-0001-8742-0769, Senior Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, SEO of the Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, 57207939385, dmozhzhukhin@synergy.ru

Potapova O. N., ORCID 0000-0003-2376-8461, PhD. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, opotapova@synergy.ru

Puzynya T. A., ORCID 0000-0003-0668-0804, PhD. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, 57203154716, tatiana-puzynya@yandex.ru

Training family business in undergraduate

In modern conditions, the development of entrepreneurship is complicated by the lack of uniform educational standards for teaching the conduct of this area of professional activity. In this regard, the article poses the issues of using a competence-based approach to training potential successors of family companies, which is significant for ensuring the success and long-term sustainability of family entrepreneurship.

The authors of the article point out the need for the formation of additional professional competencies of students who have the prospect of entering the family business. Displaying the practical use of the proposed approach in the teaching of the discipline "family business" in the undergraduate University "Synergy".

Keywords: family business, competence-oriented approach, professional requirements for businesses, education successors in business, additional professional expertise in family

About the authors: Yu. Rubin, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Theory and Practice of Competition, President of the Synergy University; President of the Russian Association for Entrepreneurship Education;

A. Pogorelova, Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition;

E. Alekseeva, Director of Entrepreneurship studio;

M. Lednev, PhD in Economy, Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Competition;

D. Mozhzhukhin, Senior Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition, SEO of the Russian Association for Entrepreneurship Education;

O. Potapova, PhD in Economy, Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Competition;

T. Puzynya, PhD in Economy, Associate Professor.

For citation: Rubin Yu., Pogorelova A., Alekseeva E., Lednev M., Mozhzhukhin D., Potapova O., Puzynya T. Training family business in undergraduate. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 4, no. 4(80), pp. 113-127 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-128-138

Садовникова М. П., ORCID 0000-0001-5110-9805, преподаватель кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, marina.sadovnikova1@mail.ru

Практические аспекты написания качественной выпускной квалификационной работы по профилю «Предпринимательство»

В настоящей статье рассматриваются практические аспекты написания качественной выпускной квалификационной работы по профилю «Предпринимательство» программы обучения высшего образования. Раскрывается значение и место выпускной квалификационной работы по профилю обучения «Предпринимательство» в системе практико-ориентированного профессионального обучения предпринимателей. Рассматривается значение выпускных квалификационных работ по профилю «Предпринимательство» как элемент перехода от «неформального» подхода к обучению предпринимателей и пониманию предпринимательства как профессиональной деятельности.

Ключевые слова: выпускная квалификационная работа, предпринимательство, практика, предпринимательские функции, предпринимательские компетенции, предпринимательство, высшее образование

Введение

Обучение предпринимательству в России активно развивается во всех возможных направлениях: от новых краткосрочных курсов до полноценных программ высшего профессионального образования.

Актуальным остается вопрос написания качественных выпускных квалификационных работ по направлению «Предпринимательство». Различные аспекты написания выпускных квалификационных работ часто освещаются в научных работах исключительно педагогической направленности. Данный вопрос активно обсуждается, но не в контексте обучения предпринимательству.

С другой стороны, в большинстве научных работ, посвященных обучению предпринимательству, не затрагивается тема написания и защиты выпускных квалификационных работ по данному профилю студентами

программ бакалавриата, хотя, несомненно, потребность в раскрытии и проработке данной темы существует как у самих студентов-предпринимателей, так и у преподавателей, руководителей ВКР по направлению «Предпринимательство».

С учетом активного развития обучения предпринимательству в системе высшего образования, а также на фоне появления новых образовательных программ обучения профессиональному предпринимательству, предполагающих погружение обучающихся в предпринимательскую деятельность во время обучения, вопрос об особенностях выпускных квалификационных работ студентов-предпринимателей, о критериях оценки ВКР является особенно актуальным.

На данный момент тема выпускных квалификационных работ студентов профиля «Предпринимательство» является практически неразработанным аспектом образовательной деятельности, направленной на подготовку предпринимателей.

Анализ литературы

Различные аспекты обучения предпринимательству, в том числе и в системе высшего образования, затрагивают в своих научных работах как российские, так и зарубежные авторы: *Yury Rubin, Michael Lednev, Daniel Mozzhukhin*. Entrepreneurship education in action: a matrix of competencies for a bachelor's degree program. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2018 [1]; *Heidi M. Neck, Patricia G. Greene, Candida G. Brush*. Practice-based entrepreneurship education using actionable theory. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2014 [2]; *Michael H. Morris, Jeffrey B. Kaplan*. Entrepreneurial (versus managerial) competencies as drivers of entrepreneurship education. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2014; *Nola Miyasaki*. Can universities really help students start ventures? *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2014; *Younggeun Lee, Patrick Kreiser, Alex H. Wrede, Sanvisna Kogelen*. Examining the role of university education in influencing the development of student's entrepreneurship capabilities. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2018 [3]; *Prateek Shekhar, Aileen Huang-Saad, Julie Libarkin*. Examining differences in student's entrepreneurship self-efficacy in curricular and co-curricular entrepreneurship education programs. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2018 [4].

Вышеперечисленные авторы в своих работах обращаются к темам становления предпринимательства как профиля обучения в университетах, практико-ориентированного обучения профессиональных предпринимателей, компетентностного подхода к обучению предпринимателей.

Однако тема написания и защиты выпускных квалификационных работ студентами профиля «Предпринимательство» ранее не получила широкого распространения среди экспертов в области обучения предпринимательству как предмет исследования и тема для научных работ.

Методология

Методология данной статьи базируется главным образом на эмпирических методах исследования, в том числе методах-операциях: изучении специализированной литературы и научных работ экспертов в области обучения предпринимательству, в особенности на программах высшего образования, а также методах-действиях: мониторинге, изучении и обобщении опыта написания и защиты выпускных квалификационных работ студентами программы высшего образования (бакалавриат) профиля «Предпринимательство», а также опыта обучения по профилю «Предпринимательство» в целом в Университете «Синергия».

Из теоретических методов был применен анализ, вследствие чего в проблеме изучения особенностей выпускных квалификационных работ студентов профиля «Предпринимательство» были выявлены ключевые элементы, которые и описываются в данной статье.

Значение ВКР в системе практико-ориентированного профессионального обучения предпринимателей

Каждый студент в завершение обучения по программе бакалавриата сталкивается с необходимостью написания и защиты выпускной квалификационной работы. Студенты, обучающиеся по относительно новому для российского высшего образования направлению «Предпринимательство», — не исключение.

В 2020 году в Минобрнауки РФ было принято решение фактически приравнять стартапы, создаваемые студентами ВУЗов к выпускным квалификационным работам [5]. С одной стороны, замечательно, что студентам будет официально предоставлена такая возможность. С другой стороны, не ясен предполагаемый формат защиты таких работ, да и к тому же речь в данном случае идет лишь о высокотехнологичных стартапах, в то время как многие студенты выбирают для

создания стартапа и первого бизнеса множество других сфер деятельности: торговлю, строительство, сферу услуг и т. д.

Студенты профиля «Предпринимательство» МФПУ «Синергия» обладают возможностью защиты выпускных квалификационных работ по собственным стартапам, что логически обоснованно с точки зрения специфики этого профиля обучения. Однако такие выпускные квалификационные работы представляют собой не факт наличия стартапа как такового — к защите выпускной квалификационной работы студент допускается с текстовым документом научно-исследовательской работы, которая в данном случае и будет отражать деятельность студента в области создания стартапов, и с презентацией, с которой студенту предстоит выступить перед комиссией на защите ВКР.

Подходит ли такой формат написания и защиты выпускных квалификационных работ для профиля «Предпринимательство»? Написание и защита работы в традиционном для ВКР формате делает научно-исследовательскую работу достаточно «академичной», чего зачастую не хватает программам обучения предпринимательству, которые долгое время воспринимались как дополнительное образование и краткосрочные курсы либо как лишь «предпринимательская составляющая» образовательных программ по другим профилям [6].

Профиль «Предпринимательство» программы высшего образования подразумевает, что предпринимательство рассматривается не как что-то дополнительное, а как профессиональная деятельность. В ходе освоения учебной программы студент получает систему знаний и умений в сфере создания и ведения бизнеса, управления бизнесом и его развитием — всего, что необходимо для ведения профессиональной предпринимательской деятельности. А это значит, что и формат написания и защиты выпускных квалификационных работ по направлению «Предпринимательство» не должен отличаться ненаучностью и излишне не-

формальным подходом от выпускных квалификационных работ по другим профилям высшего образования [7].

Облегчает задачу студента-предпринимателя и то, что требования к выпускной квалификационной работе, защищаемой в традиционном формате, стандартизированы и понятны как студенту, так и научному руководителю. Однако остается вопрос: не слишком ли ограничивают студента-предпринимателя стандартные требования к выпускным квалификационным работам с точки зрения предпринимательских инициатив студента?

Такой формат написания выпускной квалификационной работы, несмотря на строгие стандартизированные требования, оставляет студентам достаточно простора для творчества. Так, например, студент вправе осветить в своей выпускной квалификационной работе практически любые аспекты своей предпринимательской деятельности: от стратегии развития собственного бизнеса до обоснования прекращения предпринимательской деятельности.

Для студента и руководителя ВКР очень важно понять, каким образом следует выстроить работу по написанию выпускной квалификационной работы, чтобы получить максимально эффективный результат от этой деятельности, который можно будет использовать в дальнейшем — как в научно-исследовательской деятельности, так и в предпринимательской практике.

Например, если тема выпускной квалификационной работы по направлению «Предпринимательство» связана с разработкой стартапа, то в итоговом варианте работы будет содержаться его бизнес-план, бизнес-модель, организационная структура и состав команды, описание бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций — необходимая информация для реализации собственного стартапа.

Если студент выберет тему ВКР, связанную с формированием стратегии роста и развития уже существующего бизнеса, то в выпускной квалификационной работе будет содержаться обоснование выбора стра-

тегии развития собственного бизнеса, план реализации мероприятий по развитию, разработанный для конкретного бизнеса с учетом всех его особенностей, в том числе отраслевых, план управления изменениями.

Очень интересна с точки зрения применения в предпринимательской практике тема выпускной квалификационной работы, связанная с антикризисным управлением. Несмотря на то, что с точки зрения практики эта тема довольно сложная, студент, проведя исследование по данной тематике, сможет выявить риски, характерные для его бизнеса и отрасли, в которой он решил вести деятельность, и сформулировать способы их нейтрализации.

Если же студент освещает свой собственный опыт антикризисного управления предприятием, то в выпускной квалификационной работе он сможет выявить и проанализировать ошибки, сделать выводы об эффективности применения в его конкретном случае методов и инструментов антикризисного управления предприятием.

Отдельного внимания заслуживают темы выпускных квалификационных работ по направлению «Предпринимательство», связанные с прекращением предпринимательской деятельности. Эта тема может быть раскрыта и в случае ликвидации бизнеса, и в случае его продажи.

В случае ликвидации бизнеса студент может обосновать свое решение о прекращении предпринимательской деятельности, проанализировав те факторы, которые повлияли на него, разобрать допущенные ошибки, сделать выводы, которые позволят его следующему стартапу стать более успешным.

В случае продажи бизнеса студент также вправе раскрыть причины и цель продажи бизнеса, особенности подготовки и заключения данной сделки, особенности переговорного процесса, предшествовавшего продаже бизнеса, и т. д.

Таким образом, вне зависимости от выбранной темы выпускной квалификационной работы, исследования студентов-пред-

принимателей должны иметь две характеристики — практичность и отражение собственного опыта, каким бы он ни был [8].

Почему же собственный предпринимательский опыт представляется таким важным для написания качественной выпускной квалификационной работы по направлению «Предпринимательство»?

Поскольку предпринимательская деятельность основана на индивидуальных инициативах, в каждом конкретном случае особенности применения компетенций, освоенных студентами за время обучения, будут разными. Качество применения знаний, умений и навыков, получение которых предусмотрено учебной программой профиля «Предпринимательство», лучше всего раскрывается именно через опыт и практику предпринимательской деятельности и те выводы, которые делает студент на основании своих собственных результатов.

В идеале в выпускной квалификационной работе должна найти отражение реализация студентом профессиональных функций предпринимателя, а именно:

- создание бизнеса: формирование бизнес-идеи, постановка целей и задач создания нового бизнеса, построение бизнес-плана, стратегии развития бизнеса, бизнес-модели и дорожных карт развития бизнеса, формирование организационной структуры бизнеса, структуры собственности, учреждение и регистрация бизнеса, обустройство бизнеса и привлечение необходимых ресурсов, настройка и обеспечение бизнес-процессов, формирование положительного имиджа бизнеса;
- ведение бизнеса: обеспечение эффективности бизнес-процессов и бизнес-результатов, выполнение обязательств перед заинтересованными сторонами (работниками, государством, клиентами, поставщиками, партнерами, подрядчиками и т. д.), обеспечение собственной занятости и собственной профессиональной конкурентоспособности, распределение и реинвестирование доходов, оценка стоимости бизнеса;

- развитие бизнеса: управление ростом и развитием бизнеса, при необходимости — диверсификация бизнеса, обеспечение технологической реконструкции и обновления бизнеса, реинжиниринг бизнеса и бизнес-процессов, осуществление реорганизации бизнеса, проведение ребрендинга;

- обеспечение конкурентоспособности и конкурентной устойчивости бизнеса: реализация конкурентных действий, стратегий и тактик, поддержание и укрепления конкурентной устойчивости бизнеса, конкурентных преимуществ и конкурентных позиций, преодоление конкурентных недостатков, обеспечение безопасности и добросовестности бизнеса;

- прекращение предпринимательской деятельности: продажа бизнеса, сокращение доли участия в бизнесе, безвозмездная передача бизнеса новым владельцам, ликвидация или банкротство бизнеса [9].

Через реализацию на практике предпринимательских функций и ее результаты и раскрывается степень освоения студентом предпринимательских компетенций и информации, предусмотренной учебной программой.

Место работы над выпускной квалификационной работой в структуре обучения студента профиля «Предпринимательство»

Помимо выбора темы выпускной квалификационной работы, предмета и объекта исследования перед многими студентами встает необходимость выбора несколько иного толка: самостоятельно написать выпускную квалификационную работу или же прибегнуть к помощи третьих лиц на коммерческой основе?

В пользу самостоятельного написания выпускной квалификационной работы данный вопрос может разрешить высокая мотивация студента-предпринимателя, его искренняя заинтересованность в своем деле и его результатах.

В принципе, к четвертому году обучения будущий квалифицированный предприниматель должен понимать: обмануть можно кого угодно, даже высокотехнологичные программы антиплагиата, но только не самого себя.

И если студент-предприниматель не намерен вести самостоятельную деятельность и брать ответственность за ее результаты, то, возможно, он выбрал вовсе не ту профессию, которая ему подходит, ведь профессиональное предпринимательство — это одна из наиболее индивидуальных, инициативных, самостоятельных профессий по своей сути.

При покупке или скачивании выпускных квалификационных работ студент может столкнуться с трудностями при защите. Никто не сможет разобраться в бизнесе и его особенностях лучше, чем его создатель, разве что только профессиональные консалтеры. Поэтому на фоне коллег, написавших выпускные квалификационные работы самостоятельно и на основе собственного опыта, студент, защищающий «покупную» работу, практически всегда будет выделяться в невыгодном для себя свете: как минимум, не на все вопросы комиссии он сможет ответить.

Еще одним аргументом в пользу самостоятельной работы над выпускной квалификационной работой по направлению «Предпринимательство» является ценность пройденного обучения и опыта начинающего предпринимателя.

Теоретически, для того чтобы создать свое дело, наличие диплома совершенно не обязательно. Получать высшее образование по направлению «Предпринимательство» имеет смысл в том случае, если студент имеет мотивацию к получению знаний и компетенций, которые он намерен применять на практике, а не для того, чтобы «просидеть четыре года ради бумажки».

Плохая новость для всех, кто решил не прилагать особых усилий к освоению учебной программы и работе над ВКР в частности: профессиональное предпринимательство — не та работа, где наличие соответ-

ствующего диплома является гарантией успеха, и не та работа, где можно безынициативно существовать на окладе. С того момента, как студент принял решение стать профессиональным предпринимателем, он должен иметь четкое понимание: отныне его успех и благополучие зависит не от диплома, начальника или чужого бизнеса — только от него самого.

В наличии диплома о высшем образовании по направлению «Предпринимательство», если рассматривать его с точки зрения «реликвии», которая позволит устроиться на работу, нет никакого смысла. Как и в «покупной» выпускной квалификационной работе.

Для того чтобы студент был вовлечен в процесс обучения предпринимательству, стремился к самостоятельной практической деятельности и успешно завершил обучение с качественной выпускной квалификационной работой, очень важно мотивировать его. В ходе всего обучения необходимо формировать и поддерживать профессиональную заинтересованность студента, его вовлеченность в предпринимательскую деятельность.

Необходимо, чтобы студент понимал: все, что анализируется, пишется, изучается — это не просто теории, концепции и цифры, это в первую очередь про него самого и его профессиональную деятельность.

Именно в этом заключается суть практико-ориентированного подхода к обучению предпринимателей: в вовлеченности, мотивации, развитии самостоятельности и инициативности. Поэтому успех реализации такого обучения, и то, насколько оно будет практико-ориентированным, зависит не только от ВУЗа и преподавателей, но и от самих студентов.

То же самое можно сказать и конкретно о выпускных квалификационных работах. ВКР начинающего предпринимателя — это не просто текстовый файл, который надо прочитать и рассказать на защите. Это консолидация знаний, умений, навыков предпри-

нимателя, которые он получил за все время обучения, его опыта, его личных качеств.

Далеко не последнюю роль в мотивации студента к самостоятельной работе над ВКР играет научный руководитель. Для эффективной работы над каждой конкретной выпускной квалификационной работой научному руководителю необходимо обладать следующими характеристиками:

- понимание специфики темы выпускной квалификационной работы и компетентность в этой сфере;
- понимание отраслевой специфики и особенностей той сферы бизнеса, о которой пишет выпускную квалификационную работу студент;
- в идеале наличие практического опыта предпринимательской или стартаперской деятельности.

Одним из наиболее перспективных с точки зрения практико-ориентированного подхода к обучению предпринимателей способов взаимодействия студентов с научным руководителем по ВКР представляется менторство.

Если говорить о том, что выпускная квалификационная работа студентов-предпринимателей должна базироваться на их практическом предпринимательском опыте, то логично предположить, что ментор-практик сможет оказать своим студентам более комплексную поддержку, чем просто преподаватель.

И дело здесь вовсе не в степени компетентности: предприниматель-ментор с большой долей вероятности в свое время столкнулся на практике с теми же проблемами, с которыми теперь сталкивается студент-предприниматель. И соответственно, он имеет опыт решения этих проблем в пользу своего бизнеса, а значит, обладает достаточными компетенциями для того, чтобы помочь в этом своему студенту.

К прочим достоинствам бизнес-ментора как научного руководителя по выпускным квалификационным работам студентов-предпринимателей можно также отнести

знание рынка, особенностей бизнес-процессов, понимание характерных для конкретной сферы бизнеса особенностей деловых коммуникаций и выстраивания взаимоотношений с контрагентами.

Иными словами, работа с бизнес-ментором над выпускной квалификационной работой позволит студенту-предпринимателю буквально погрузиться в ту сферу бизнеса, которая ему интересна, и в которой он хотел бы развиваться как профессиональный предприниматель.

Есть у научного руководства выпускными квалификационными работами бизнес-менторами и ряд недостатков. К ним можно отнести ту же самую отраслевую специализацию: чем больше студентов-дипломников, пишущих выпускные квалификационные работы по проектам в разных сферах бизнеса, тем больше бизнес-менторов с разной отраслевой специализацией понадобится найти на роль руководителей по выпускным квалификационным работам.

Следующей сложностью является то, что на одного бизнес-ментора, даже без учета отраслевой специализации, будет приходиться меньше студентов, чем на одного руководителя ВКР при стандартном типе научного руководства, иначе бизнес-ментор не сможет уделить достаточное внимание каждому своему студенту и его бизнесу, и вся ценность менторства как способа научного руководства будет утеряна.

И наконец, сложность в организации научного руководства по выпускным квалификационным работам бизнес-ментора заключается в том, что менторов для начинающих предпринимателей довольно сложно найти, иногда даже сложнее, чем инвесторов [10].

И все же, если вузу удастся грамотно организовать работу студентов профиля «Предпринимательство» с бизнес-менторами в роли научных руководителей по выпускным квалификационным работам, такой тип сотрудничества станет для студентов бесценным опытом, позволяющим перенять компетенции у успешных коллег по

бизнесу и непосредственно на практике обучиться тонкостям ведения бизнеса под руководством профессионалов.

Взаимосвязь между написанием выпускных квалификационных работ и прохождением преддипломной практики студентами профиля «Предпринимательство»

Исходя из концепции практико-ориентированного подхода к обучению по направлению «Предпринимательство» вполне логичной представляется тесная взаимосвязь между преддипломной практикой студентов-предпринимателей и непосредственно их выпускными квалификационными работами.

Если во время преддипломной практики студент окончательно закрепляет свои предпринимательские компетенции, полученные в процессе обучения в вузе, то выпускная квалификационная работа является как бы подведением итогов, формированием выводов студента о том, чему он научился, что применил на практике, какие компетенции освоил, как смог реализоваться в качестве профессионального предпринимателя.

Поэтому добросовестное прохождение преддипломной практики — это прекрасная возможность для студента собрать уникальный материал на основе собственной деятельности. Затем этот материал он систематизирует в выпускной квалификационной работе, что не может не сказаться положительно как на практической ценности ВКР, так и на оригинальности работы, что также является показателем качества выпускной квалификационной работы.

Описание прохождения преддипломной практики в качестве профессионального предпринимателя — это, фактически, готовая практическая глава выпускной квалификационной работы. Студенту остается только привести свои наблюдения,

результаты и выводы по преддипломной практике в соответствии с выбранной темой ВКР и методическими рекомендациями по написанию выпускной квалификационной работы.

Например, в основе заданий на преддипломную практику для студентов профиля «Предпринимательство» Университета «Синергия» лежит матрица компетенций предпринимателя. Как и в основе всего обучения студента-предпринимателя, предшествовавшего прохождению преддипломной практики и написанию выпускной квалификационной работы.

Примечательно, что эти задания приводятся в соответствии со спецификой темы ВКР, выбранной студентом, а также с особенностями предпринимательского дела студента: начиная от отраслевых особенностей и заканчивая стадией жизненного цикла организации, на которой к моменту прохождения преддипломной практики находится бизнес.

В соответствии с этими особенностями предпринимательского дела студента профиля «Предпринимательство» в основу индивидуального задания на преддипломную практику закладываются те предпринимательские функции и компетенции, которые конкретному студенту предстоит проявить и закрепить на практике.

Индивидуализация преддипломной практики и выпускной квалификационной работы позволяет сделать эту деятельность максимально полезной и интересной: было бы неправильно заставлять студента, который развивает бизнес в сфере строительства, проходить практику и писать ВКР о ресторанном бизнесе, точно так же, как неправильно было бы заставлять студента, бизнес которого активно развивается, писать о прекращении предпринимательской деятельности.

Такая работа была бы студентам не интересна и не понятна, она бы не интегрировалась в их текущую предпринимательскую деятельность, а потому, помимо прочего, отнимала бы у студентов дополнительное вре-

мя, которое они могли посвятить реальной предпринимательской деятельности.

Нельзя не отметить и то, каким образом влияет написание выпускной квалификационной работы на основе собственного уникального опыта студента на важнейший критерий качества ВКР — оригинальность (по этому критерию ВКР проверяются с помощью систем поиска плагиата, например, Руконтекст [11]). Как показывает практика, выпускные квалификационные работы студентов профиля «Предпринимательство», написанные на основе собственного опыта и результатов прохождения преддипломной практики, никогда не имеют процент оригинальности по результатам проверки на плагиат ниже 75–80%.

Промежуточный контроль качества написания выпускной квалификационной работы по предпринимательству

Написание выпускной квалификационной работы часто становится самым настоящим испытанием для студентов, которые пишут ВКР впервые, из-за множества требований и большого объема информации.

Для того чтобы написать качественную выпускную квалификационную работу по направлению «Предпринимательство» и избежать временных потерь, связанных с необходимостью переделывать тот или иной элемент ВКР, студент может организовать свою работу с учетом промежуточного контроля качества написания выпускной квалификационной работы. При этом особое внимание следует уделить следующим параметрам:

- логическая взаимосвязь между всеми элементами ВКР и отсутствие противоречий;
- соответствие всех элементов выпускной квалификационной работы теме ВКР;
- оригинальность;
- соответствие выпускной квалификационной работы требованиям к оформлению;
- соблюдение сроков.

При написании каждого элемента ВКР студент может проверять его по вышеперечисленным параметрам.

Текущий контроль качества выполнения работ по написанию ВКР позволит избежать различных рисков, ведущих к необходимости переделывать часть выпускной квалификационной работы, например, уход от темы ВКР, потеря оригинальности, противоречие между главами и параграфами ВКР.

В завершение работы над ВКР рекомендуется произвести итоговый контроль соответствия выпускной квалификационной работы вышеперечисленным параметрам и требованиям к ВКР, установленным вузом.

Для эффективной организации процесса написания выпускной квалификационной работы и соблюдения всех сроков студенты-предприниматели могут воспользоваться различными инструментами планирования, которые применяются в предпринимательстве и менеджменте. Например, построение дорожной карты. Дорожная карта настолько универсальный инструмент планирования и визуализации, что использовать его можно во многих областях: от проектного управления и стратегического планирования развития предприятий до... написания выпускных квалификационных работ [12].

Преимущество данного инструмента для планирования работы над ВКР заключается в простоте применения, наглядности и вместе с тем информативности. Дорожная карта, построенная в виде инфографики, позволит разбить процесс работы над выпускной квалификационной работой на основные этапы с указанием сроков выполнения, что значительно облегчит задачу студента по структурированию ВКИ и тайм-менеджменту.

Также студент может применять для организации процесса работы над ВКР любые другие инструменты планирования, понятные и удобные ему лично.

Отдельного внимания заслуживает защита выпускной квалификационной работы.

Интересно, что защита выпускной квалификационной работы по направлению

«Предпринимательство» обладает чертами самого настоящего переговорного процесса, чем отличается от защиты ВКР по другим профилям. Так, например, комиссия может задать студенту вопросы касательно стоимости его бизнеса, стратегии развития, конкурентных стратегиях, оценке объема требуемых инвестиций и т. д.

Не стоит забывать и о подготовке презентации к защите выпускной квалификационной работе. Как правило, основное требование, предъявляемое вузом к презентации, — соблюдение фирменного стиля университета. В остальном студенту предоставляется полная свобода творчества: презентацию можно дополнить рисунками, фотографиями, иллюстрирующими деятельность собственного бизнеса студента, графиками, таблицами.

Таким образом, в данной статье были рассмотрены особенности ВКР по направлению «Предпринимательство» как элемента перехода от «неформального» подхода к обучению предпринимателей и пониманию предпринимательства как профессиональной деятельности. Проанализированы возможности применения собственного предпринимательского опыта студентов профиля «Предпринимательство» в качестве основы для ВКР. Приведены аргументы в пользу самостоятельной добросовестной работы студентов-предпринимателей над ВКР, обоснована важность отражения в выпускной квалификационной работе предпринимательских инициатив студентов.

Также обоснованы положительные стороны бизнес-наставничества как перспективного профиля для научного руководства ВКР студентов профиля «Предпринимательство» и сложности реализации такого способа взаимодействия между студентом-дипломником и научным руководителем.

Кроме того, в статье сформулированы рекомендации по контролю качества выпускной квалификационной работы на протяжении всего процесса написания ВКР.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать следующие выводы:

1. Рассмотрение различных аспектов написания качественных выпускных квалификационных работ по направлению «Предпринимательство» является актуальной темой для изучения, а совершенствование требований к ВКР по направлению «Предпринимательство» и формата работы студентов над выпускными квалификационными работами представляет научный и практический интерес для вузов, преподавателей и бизнес-менторов, в рамках которого, однозначно, есть место практико-ориентированному и предпринимательскому подходу.

2. Самостоятельная работа над выпускной квалификационной работой студентов программ высшего образования профиля «Предпринимательство» является важнейшим критерием качества ВКР. В то же время для написания действительно качественной выпускной квалификационной работы по профилю «Предпринимательство», обладающей не только высокой степенью оригинальности, но и практической ценностью, исследование, положенное в основу ВКР, должно осуществляться студентом профиля «Предпринимательство» на собственном предпринимательском опыте.

3. Важнейшая задача вузов и научных руководителей заключается в том, чтобы замотивировать студента на получение предпринимательского опыта во время обучения, оказать студенту всестороннюю помощь в интеграции его в предпринимательскую среду. Это очень важно в контексте практико-ориентированного подхода к обучению предпринимателей: если само обучение практико-ориентированное, то и выпускная квалификационная работа должна иметь максимальную практическую ценность и аккумулировать опыт профессиональной предпринимательской деятельности студента. Однако без поддержки со стороны вуза и наставника студенты, не имевшие ранее предпринимательского опыта, могут испытывать серьезные сложности, несмотря на

высокую мотивацию к ведению предпринимательской деятельности.

В контексте данной статьи дальнейшей разработки и обсуждения требуют вопросы формата взаимодействия студентов-предпринимателей с научным руководителем, например, возможность научного руководства в формате бизнес-менторства, а также организация накопления предпринимательского опыта студентом для написания ВКР на протяжении обучения по программе высшего образования по профилю «Предпринимательство»: как организовать учебный процесс таким образом, чтобы студент имел возможность усвоить теоретическую базу по различным дисциплинам, имея при этом возможность как можно раньше начать погружение в профессиональную предпринимательскую деятельность.

Список литературы

1. 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* — 2018. P. 187–202. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00018>.
2. Heidi M. Neck, Patricia G. Greene, Candida G. Brush. Practice-based entrepreneurship education using actionable theory // *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2014. P. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781783471454.00008>.
3. Lee Younggeun, Kreiser Patrick, Wrede Alex H., Kogelen Sanvisna. Examining the role of university education in influencing the development of student's entrepreneurship capabilities // *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2018. P. 134–161. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00016>.
4. Shekhar Prateek, Huang-Saad Aileen, Libarkin Julie. Examining differences in student's entrepreneurship self-efficacy in curricular and co-curricular entrepreneurship education programs // *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2018. P. 218–235. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00020>.
5. «Известия»: в России с 2021 года стартапы могут приравнять к дипломным работам // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/8836553> (дата обращения: 29.07.2020).
6. Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // *Современная конкуренция*. 2017. Т. 11. № 1 (61). С. 30–56.
7. Рубин Ю. Б. Высшее предпринимательское образование в России: диагностика проблемы // *Высшее образование в России*. 2015. № 11. С. 5–17.

8. Рубин Ю. Б. Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // Высшее образование в России. 2016. № 1. С. 7–21.
9. Рубин Ю. Б. Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 83–103.
10. Шубнякова Н. Г., Рождественский В. Г. Инкубирование инновационных проектов и система менторства // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 6 (54). С. 81–91.
11. Руконтекст [Электронный ресурс]. URL: <https://text.rucont.ru>
12. Логинов М. П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация // Проблемы управления. 2017. № 5. С. 2–17.
4. Shekhar Prateek, Huang-Saad Aileen, Libarkin Julie. Examining differences in student's entrepreneurship self-efficacy in curricular and co-curricular entrepreneurship education programs. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2018, pp. 218-235. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00020>.
5. «Izvestiya»: v Rossii s 2021 goda startapy mogut priravnyat' k diplomnym rabotam [Izvestia: in Russia, starting from 2021, startups can be equated with theses]. TASS [Electronic resource]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/8836553> (accessed: 29.07.2020).
6. 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, vol. 11, no. 1(61), pp. 30-56 (in Russian, abstr. in English).
7. Rubin Yu. Entrepreneurship education in Russia: diagnosis of the problem. *Higher education in Russia*, 2015, no. 11, pp. 5-17 (in Russian, abstr. in English).
8. Rubin Yu. Creation of graduate's entrepreneurial competencies within the educational area of baccalaureate. *Higher education in Russia*, 2016, no. 1, pp. 7-21 (in Russian, abstr. in English).
9. Rubin Yu. Entrepreneurship theory: space of functional approach. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 1(67), pp. 83-103 (in Russian, abstr. in English).
10. Shubnyakova N., Rozhdestvensky V. Innovation projects incubation and mentorship program. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6(54), pp. 81-91 (in Russian, abstr. in English).
11. Rukontekst [Electronic resource]. URL: <https://text.rucont.ru>
12. Loginov M. Dorozhnye karty: ponyatie, sushchnost', klassifikatsiya [Roadmaps: concept, essence, classification]. *Problemy upravleniya*, 2017, no. 5, pp. 2-17.

References

1. 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* — 2018, pp. 187-202. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00018>.
2. Heidi M. Neck, Patricia G. Greene, Candida G. Brush. Practice-based entrepreneurship education using actionable theory. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2014, pp. 3-20. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781783471454.00008>.
3. Lee Younggeun, Kreiser Patrick, Wrede Alex H., Kogelen Sanvisna. Examining the role of university education in influencing the development of student's entrepreneurship capabilities. *Annals of entrepreneurship education and pedagogy* — 2018, pp. 134-161. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00016>.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-128-138

Sadovnikova M.P., ORCID 0000-0001-5110-9805, Lecturer of the Department of Competition Theory and Practice, Synergy University, Moscow, Russia, marina.sadovnikova1@mail.ru

Practical aspects of writing a high-quality final qualifying work in the profile “entrepreneurship”

This article discusses the practical aspects of writing a high-quality final qualifying work in the profile “Entrepreneurship” of the higher education curriculum. The article reveals the meaning and place of the final qualifying work on the profile of training “Entrepreneurship” in the system of practice-oriented vocational training of entrepreneurs. The article considers the importance of graduate qualification works on the “Entrepreneurship” profile as an element of the transition from an “informal” approach to training entrepreneurs and understanding entrepreneurship as a professional activity.

Keywords: graduation qualification work, entrepreneurship, practice, entrepreneurial functions, entrepreneurial competencies, entrepreneurship, higher

About the author: M. Sadovnikova, Lecturer of the Department of Competition Theory and Practice

For citation: Sadovnikova M. Practical aspects of writing a high-quality final qualifying work in the profile “entrepreneurship”. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 4, no. 4(80), pp. 128-138 (in Russian, abstr. in English).

Перечень материалов, опубликованных в журнале «СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ» в 2020 году

Практика конкуренции

Леднев М.В., Вольнов А.В.

Конкуренция и конкурентные стратегии на российском рынке лизинга: современная практика **№ 1(77)**

Антимонопольное регулирование

Коваленко А.И.

Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ **№ 1(77)**

Князева И.В.

Сцилла и Харибда антимонопольного правоприменения в условиях социально-экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 **№ 2(78)**

Бродский В.А., Кожуховский И.С.

Расчет границ товарного рынка в антимонопольном расследовании **№ 3(79)**

Конкурентоспособность бизнеса

Алавердов А.Р., Алавердова Т.П.

Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное преимущество современной организации **№ 1(77)**

Чернухина Г.Н., Ермоловская О.Ю.

Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России **№ 1(77)**

Громова Н.В.

Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний **№ 2(78)**

Исаева Д.В.

Прогнозирование динамики оборотных средств как метод повышения

конкурентоспособности компании и ее инновационного развития **№ 2(78)**

Коваленко А.И.

Ограничения рыночной власти цифровых платформ **№ 2(78)**

Храмова А.В.

Бихевиористический подход к кастомизации торгового бизнеса в современных условиях **№ 3(79)**

Чернухина Г.Н.

Трансформация и тенденции потребления в современной шеринговой модели бизнеса **№ 3(79)**

Теория предпринимательства

Орехова С.В., Баусова Ю.С.

К вопросу о феномене бизнес-модели **№ 1(77)**

Позина М.Б., Ханова З.Г.

Исследовательские горизонты изучения психологии российского предпринимательства **№ 2(78)**

Предпринимательство в цифровой экономике

Орлова Л.Н., Ильин А.Б., Сизова Ю.С.

Предпринимательские риски в условиях цифровизации экономики на примере России **№ 1(77)**

Горелова Т.П.

Социальные сети: динамичное развитие каналов продаж **№ 1(77)**

Отраслевые рынки

Тохилов Т.И.

Управление экономической безопасностью автотранспортной системы региона **№ 1(77)**

Леднев В.А.

Предпринимательство в спорте:
необходимо развивать клубную
систему

№ 1(77)**Го Ч.Ч.**

Сравнение уровня привлекательности
депозитных продуктов банка в системе
обеспечения должного уровня
конкурентоспособности

№ 2(78)**Братков К.И.**

Проблема развития
предпринимательской деятельности
в индустрии спорта в российских
научных исследованиях

№ 2(78)**Ермаков И.В., Филатов В.В.**

Социально-экономическая
безопасность предприятий
молочной промышленности
России в условиях
импортозамещения

№ 2(78)**Цыганова А.Е.**

Методические аспекты оценки влияния
барьеров входа на состояние
конкуренции на рынке азотных
удобрений Республики Казахстан

№ 2(78)**Линдер Н.В., Кузнецова М.О.**

Взаимодействие со стейкхолдерами
как фактор повышения конкуренто-
способности трансевразийских
контейнерных железнодорожных
грузоперевозок
по транспортным коридорам:
результаты эмпирического
исследования

№ 3(79)**Симонов К.В.**

Инновационная бизнес-модель
выставочной компании:
апробация методики
моделирования

№ 3(79)**Харламова А.Г.**

Особенности конкуренции
на рынке дошкольного
образования г. Москвы

№ 3(79)**Вопросы обучения предпринимательству****Пиньковецкая Ю.С.**

Предпринимательское образование
в современных национальных
экономиках: мнения экспертов

№ 1(77)**Шохирева Е.Г.**

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

№ 1(77)**Рубин Ю.Б., Погорелова А.Ю., Алексеева Е.В.,
Леднев М.В., Можжухин Д.П., Потапова О.Н., Пузыня Т.А.**

Обучение семейному предпринимательству
в бакалавриате

№ 4(80)**Садовникова М.П.**

Практические аспекты написания
качественной выпускной
квалификационной работы по профилю
«Предпринимательство»

№ 4(80)**Национальная конкурентоспособность****Сизова Ю.С., Малиновская М.И.**

Проекты государственно-частного
партнерства как форма
поддержки
предпринимательства

№ 2(78)**Алтухов А.В., Джункеев У.К., Маковеев А.А., Тищенко С.А.**

Сетевой анализ взаимосвязей
отраслей экономики США

№ 2(78)**Курнышева И.Р.**

Конкурентная политика в системе
стратегического планирования

№ 3(79)**Сизова Ю.С.**

Консолидация принципов экономики
знаний и цифровой экономики
для повышения
предпринимательской культуры

№ 3(79)**Осипенко О.В.**

О перспективах развития теории
и практики корпоративного
управления в Российской
Федерации

№ 3(79)

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

№ 3(79)

Теория конкуренции

Коваленко А.И.

Технологические гиганты на цифровых рынках – результат провала регулятора

№ 4(80)

Гореликов В.А., Братков К.И.

Маркетинговые продукты в спорте как инструменты конкурентной борьбы в индустрии спорта

№ 4(80)

Конкурентные преимущества

Никулина Ю.В., Чернухина Г.Н.

Стратегия многоканальных продаж как конкурентное

преимущество в оптовой торговле

№ 4(80)

Симонова Е.В.

Стимулирование развития конкурентных преимуществ инновационного бизнеса посредством бенчмаркинга

№ 4(80)

Практика предпринимательства

Осипенко О.В.

Управление предпринимательскими структурами в России в контексте преодоления коронавирусного карантина

№ 4(80)

Лукашенко М.А., Добровольская Т.Ю.

Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета

№ 4(80)

Беличенко А.С.

Особенности функционирования интернет-экономики и digital-агентств в Российской Федерации

№ 4(80)

The list of materials published in 2020

Competition practice

Lednev M. V., Volnov A. V.

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

№ 1(77)

Antitrust regulation

Kovalenko A. I.

Network effect as a sign of dominating position of digital platforms

№ 1(77)

Knyazeva I. V.

The Scylla and Charybdis of antitrust enforcement in the context of the socio-economic crisis caused by the COVID-19 pandemic

№ 2(78)

Brodsky V. A., Kozhukhovskiy I. S.

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

№ 3(79)

Business competitiveness

Alaverdov A. R., Alaverdova T. P.

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

№ 1(77)

Chernukhina G. N., Ermolovskaya O. Yu.

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

№ 1(77)

Gromova N.V.

Personnel loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies

№ 2(78)

Isaeva D.V.

Forecasting the dynamics of working capital as a method of increasing the competitiveness of a company and its innovative development

№ 2(78)

Kovalenko A.I.

Limits of market power of digital platforms

№ 2(78)

Khramova A.V.

Behavioral approach to customization of trading business in modern conditions

№ 3(79)

Chernukhina G.N.

Transformation and consumption trends in the modern sharing business model

№ 3(79)

Entrepreneurship theory**Orekhova S.V., Bausova Yu.S.**

On the Phenomenon of Business Models

№ 1(77)

Pozina M.B., Hanova Z.G.

Research horizons of studying the psychology of Russian entrepreneurship

№ 2(78)

Entrepreneurship in the digital economy**Orlova L.N., Ilin A.B., Sizova Yu.S.**

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

№ 1(77)

Gorelova T.P.

Social networks: dynamic development sales channel

№ 1(77)

Industry markets**Tohirov T.I.**

Economic safety management of the region's motor transport system

№ 1(77)

Lednev V.A.

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

№ 1(77)

Guo Ch.Ch.

Comparison of the bank's deposit products attractiveness level in the system of providing a long competitiveness level

№ 2(78)

Bratkov K.I.

The problem of developing entrepreneurial activity in the sports industry in Russian scientific research

№ 2(78)

Yermakov I.V., Filatov V.V.

Socio-economic security of Russian dairy industry enterprises in the context of import substitution

№ 2(78)

Tsyganova A.E.

Methodological aspects of assessing the impact of entry barriers on competition in the fertilizer nitrogen market of the Republic of Kazakhstan

№ 2(78)

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

№ 3(79)

Simonov K.V.

Innovative business model of exhibition company: modeling methodology testing

№ 3(79)

Kharlamova A.G.

Features of competition in the preschool education market in Moscow

№ 3(79)

The issues of entrepreneurship education**Pinkovetskaia I.S.**

Entrepreneurial education in modern national economies: expert opinions

№ 1(77)

Shokhireva E.G.

Generations Z and how to satisfy their needs in the field of preschool and continuing education № 1(77)

Rubin Yu.B., Mozzhukhin 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 № 3(79)

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

Training family business in undergraduate № 4(80)

Sadovnikova M. P.

Practical aspects of writing a high-quality final qualifying work in the profile "entrepreneurship" № 4(80)

National competitiveness**Sizova Y.S., Malinovskaya M.I.**

Public-Private Projects as the form of Entrepreneurship Support № 2(78)

Altukhov A.V., Dzhunkeev U.K., Makoveev A.A., Tishchenko S.A.

Network analysis of the US industries interconnection № 2(78)

Kurnysheva I.R.

Competitive policy in the strategic planning system № 3(79)

Sizova Y.S.

Knowledge and digital economies features consolidation for entrepreneurial culture boosting № 3(79)

Osipenko O.V.

On the prospects for the development of theory and practice

of corporate governance in the Russian Federation № 3(79)

The theory of competition**Kovalenko A.I.**

Technological giants on digital markets as a result of a regulator failure № 4(80)

Gorelikov V. A., Bratkov K. I.

Marketing products in sports as competitive instruments in the sports industry № 4(80)

Competitive advantages**Nikulina Yu. V., Chernukhina G. N.**

Multi-channel sales strategy as a competitive advantage in wholesale trade № 4(80)

Simonova E. V.

Development Stimulation of Competitive Advantages of the Innovative Business through Benchmarking № 4(80)

Entrepreneurship practice**Osipenko O. V.**

Management of Russian companies after the abolition of coronavirus quarantine № 4(80)

Lukashenko M.A., Dobrovolskaya T. Yu.

Digital corporate culture of an entrepreneurial university № 4(80)

Belichenko A.S.

Features of functioning of the Internet economy and digital agencies in the Russian Federation № 4(80)

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 *Ю. А. Голоперова*

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, ул. Планетная, 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 29.12.2020

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ».
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6