

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2022. Том 16. № 3

Май–Июнь

Сквозной номер выпуска – 87

Издается с января 2007 г. Периодичность издания – 6 раз в год.

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

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3

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, заведующий кафедрой теории и практики конкуренции 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, действительный член РАЕН, академик Международной академии менеджмента, заместитель научного руководителя 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, кафедра теории и практики конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия», заместитель главного редактора

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, вице-президент Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

Манев Иван

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

Моррис Майкл

PhD, 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 Московского педагогического государственного университета

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической кибернетики и экономико-математических методов Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Смайлер Рэй

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

Хабаров Владимир Иванович

доктор экономических наук, профессор, вице-президент, профессор кафедры организационного менеджмента, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», заместитель главного редактора

Цыганов Андрей Геннадьевич

кандидат экономических наук, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ РАНХиГС

Шиндэхут Минэт

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

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 (юрид.)
125190, Москва, Ленинградский пр-т, д. 80, корпус Г
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

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

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2022. Vol. 16. No. 3

May–June

Continuous issue – 87

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3

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

Editor-in-Chief

Yury Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member
of the Russian Academy of Education, Head of Theory and
Practice of Competition Department, Synergy University

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, Full Member
of Academy of Natural Sciences, Academician of the
International Academy of Management, Deputy Scientific
Director of the Central Economics and Mathematics Institute
of Russian Academy of Sciences

Irina Knyazeva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director of Siberian Institute
of Management, Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration

Aleksandr Kovalenko

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Theory and Practice
of Competition Department, Synergy University,
Deputy Chief Editor

Yuriy Korobov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Banking Department,
Saratov State Socio-Economic University

Vladimir Lednev

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

Ivan Manev

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

Michael Morris

PhD, 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

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

Sergey Svetunkov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic
Cybernetics and Mathematical Economics Department,
Saint-Petersburg State University of Economics

Raymond Smilor

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

Vladimir Khabarov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-President, Professor
of Organizational Management Department,
Synergy University, Deputy Chief Editor

Andrey Tsyganov

Cand. Sci. (Econ.), Deputy Head of the FAS Russia

Andrey Shastitko

Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Moscow State University
named after M. Lomonosov, Director of Center for Research in
Competition and Economic Regulation Studies IAER RANEPa

Minet Schindehutte

PhD, Professor of Business Management School
at Syracuse University (USA)

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: 80G, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125190, Russia
Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

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

© Synergy University

Содержание

Цифровое предпринимательство в конкурентной среде

П. А. Афонин

Цифровизация бизнеса как фактор повышения его конкурентоспособности 5

Е. А. Разомасова, Т. А. Аверьянова

Конкуренция на рынке потребительских услуг в условиях цифровизации 18

Антимонопольное регулирование

А. В. Трофимовская, А. А. Вершинина

Качественные показатели эффективности закупок в механизме
антимонопольного комплаенса 30

Отраслевые рынки

Л. А. Терехова, С. В. Терехов, Г. Т. Чантурия, Н. Н. Люблинская, А. М. Нечаев

Рынок криптовалюты: состояние, проблемы и перспективы 40

А. В. Храмова

Формирование конкурентных преимуществ организации Foodtech-индустрии
средствами ребрендинга 53

Экономика образования

И. А. Баранова, С. И. Богатырев, В. Г. Лобов, А. В. Путилов

Повышение эффективности экономики университетского образования 67

Региональное развитие и управление

С. А. Труфанова

Оценка управленческой эффективности и конкурентоспособности
муниципального образования. 81

Д. А. Созаева, К. В. Гончар

Конкурентные стратегии участников торгов по госзакупкам 91

Практика предпринимательства

О. В. Осипенко

Деструктивные функции корпоративного конфликта 105

Вопросы обучения предпринимательству

М. В. Леднев, А. А. Казарян

Проблемы совершенствования предпринимательского образования в России 119

Е. В. Ушакова, Е. О. Сычева

Интерактивные формы учебных занятий как фактор мотивации
студентов-предпринимателей к изучению культуры речи. 133

Contents

Digital entrepreneurship in a competitive environment

P. Afonin

Digitalization of Business as a Factor of Increasing its Competitiveness 5

E. Razomasova, T. Averyanova

Competition in the Consumer Services Market in the Context of Digitalization 18

Antitrust regulation

A. Trofimovskaya, A. Vershinina

Qualitative Indicators of Procurement Efficiency in the Antitrust Compliance Mechanism . . . 30

Industry markets

L. Terekhova, S. Terekhov, G. Chanturiia, N. Lyublinskaya, A. Nechaev

Cryptocurrency Market: State, Problems and Prospects 40

A. Khramova

Formation of Competitive Advantages of the Foodtech Industry Organization
by Means of Rebranding 53

Economics of education

I. Baranova, S. Bogatyrev, V. Lobov, A. Putilov

Performance Improvement of Economics University Education 67

Regional development and management

S. Trufanova

Assessment of the Management Efficiency and Competitiveness of the Municipality 81

D. Sozaeva, K. Gonchar

Competitive Strategies of Public Procurement Bidders 91

Entrepreneurship practice

O. Osipenko

Destructive Functions of Corporate Conflict 105

The issues of entrepreneurship education

M. Lednev, A. Kazaryan

Problems of Improving Entrepreneurial Education in Russia 119

E. Ushakova, E. Sycheva

Interactive Forms in Training Sessions as a Factor in Motivating Entrepreneurship
Students to Study the Culture of Speech 133

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-5-17

Цифровизация бизнеса как фактор повышения его конкурентоспособности

П. А. Афонин^{1*}

¹ ГБУ «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан», Казань, Россия
* pavel.afonin@tatar.ru

Аннотация. Цифровизация бизнеса – это обновление бизнес-процессов с использованием современных технологий для ускорения производительности и повышения эффективности. Динамика количества публикаций на эту тему демонстрирует рост интереса к проблеме: так, с одной статьи, проиндексированной в базе данных Scopus в 2013 году, их количество в 2021 году увеличилось до 676. При этом оценка зависимости конкурентоспособности компании от цифровой трансформации бизнеса остается нишей в исследовательском поле – ряд ученых лишь обратили внимание на анализ цифровой конкурентоспособности компаний. В этой связи мы полагаем, что наше исследование может вызвать интерес научного сообщества. Цель статьи – доказать наличие зависимости между уровнем конкурентоспособности бизнеса и степенью его цифровой трансформации, а также определить пути стимулирования цифровой трансформации бизнеса. На основе корреляционного анализа автором изучена зависимость между уровнем цифровой конкурентоспособности стран мира и уровнем глобальной конкурентоспособности, сделаны выводы о существенном влиянии не только технологических, но и институциональных факторов на глобальную конкурентоспособность. На примере 63 исследуемых стран с применением регрессионного анализа определены решающие факторы цифровой конкурентоспособности, а именно факторы научной результативности, качества технологической инфраструктуры, гибкости бизнеса и интеграции ИТ в социальные и бизнес-процессы. Определен механизм повышения гибкости бизнеса в трех областях совершенствования: стратегической, организационной и операционной. Стратегическая гибкость бизнеса имеет решающее значение для создания коммерчески жизнеспособного бизнеса, организационная гибкость нацелена на оптимизацию бизнес-процессов с целью ускорения адаптации бизнеса к новым вызовам рынка, операционная гибкость подразумевает способность быстро и качественно добиться измеримых результатов. Автор обосновывает то, что воспользоваться этими преимуществами топ-менеджеры могут, обратившись к информационным технологиям как к главному инструменту для достижения гибкости бизнеса, и предлагает алгоритм обеспечения гибкости бизнеса путем модернизации ИТ-архитектуры.

Ключевые слова: цифровая трансформация, глобальная конкурентоспособность, цифровая конкурентоспособность, гибкость бизнеса, ИТ-архитектура

Для цитирования: Афонин П. А. Цифровизация бизнеса как фактор повышения его конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 5–17. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-5-17

Digitalization of Business as a Factor of Increasing its Competitiveness

P. Afonin^{1*}

¹ *Center of Advanced Economic Research in the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russia*
* *pavel.afonin@tatar.ru*

Abstract. Digital transformation is the renewal of business processes using modern technologies to accelerate productivity and increase efficiency. The dynamics of the number of publications on this topic demonstrates an increase in interest in the problem, so from one article indexed in the Scopus database in 2013, their number in 2021 increased to 676 papers. At the same time, the dependence of a company's competitiveness on the digital transformation of business the assessment remains a niche in the research field, some scientists have only paid attention to the analysis of the digital competitiveness of companies. In this regard, we believe that our research may arouse the interest of the scientific community. The purpose of the article is to prove the existence of a relationship between the level of competitiveness of a business and the degree of its digital transformation, as well as to identify ways to stimulate the business digital transformation. Based on the correlation analysis, the author studied the relationship between the levels of digital and global competitiveness of the countries of the world, and found out the significant influence of not only technological, but also institutional factors on global competitiveness. Using the example of 63 countries studied, using regression analysis, the decisive factors of digital competitiveness were identified: factors of scientific productivity, quality of technological infrastructure, business flexibility and integration of IT into social and business processes. The mechanism of increasing business flexibility in three areas of improvement, strategic, organizational and operational, is defined. Strategic business flexibility is crucial for creating a commercially viable business, organizational flexibility is aimed at optimizing business processes in order to accelerate business adaptation to new market challenges, operational flexibility implies the ability to quickly and efficiently achieve measurable results. The author substantiates that top managers can take advantage by turning to information technologies as the main tool for achieving business flexibility, and suggests an algorithm for ensuring business flexibility by modernizing the IT architecture.

Keywords: digital transformation, global competitiveness, digital competitiveness, business flexibility, IT architecture

For citation: Afonin P. Digitalization of Business as a Factor of Increasing its Competitiveness.

Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.5-17 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-5-17

Введение

Цифровизация, или цифровая трансформация бизнеса – это обновление бизнес-процессов с использованием современных технологий для ускорения производительности и повышения общей эффективности. Динамика количества публикаций на тему цифровой трансформации бизнеса демонстрирует стойкий рост интереса к этой проблеме (рис. 1).

Анализ содержания публикаций, проиндексированных в базе данных Scopus, показал, что вопросы цифровой трансформации бизнеса рассматриваются в разных аспектах. Например, с позиций оценки готовности предприятий к промышленной автоматизации и цифровизации бизнес-процессов [14], изучения организационных аспектов цифровых инноваций и преобразований [24], исследования цифровой корпоративной культуры [4] или описания механизмов

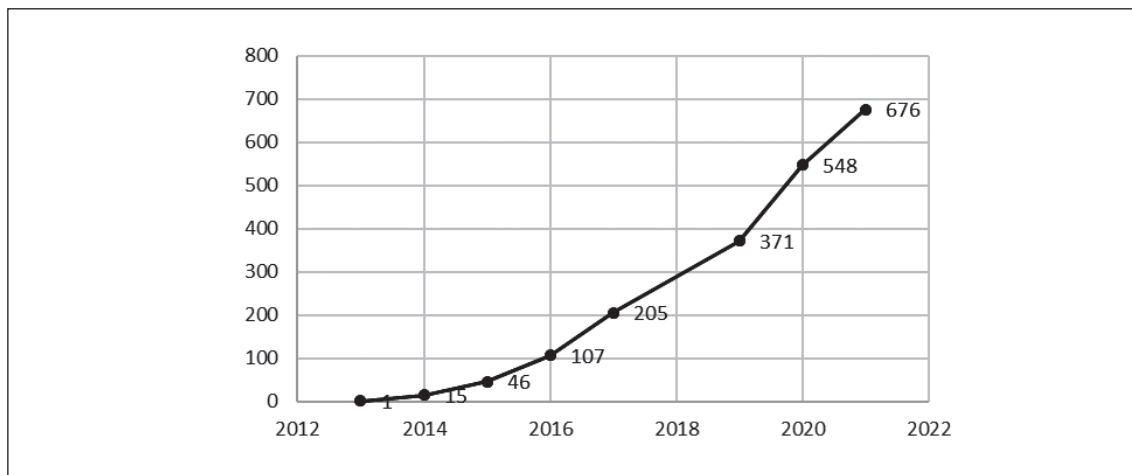


Рис. 1. Количество опубликованных статей о цифровой трансформации бизнеса в динамике (по данным Scopus), шт.

Fig. 1. The number of published articles on the digital transformation of business in dynamics (according to Scopus)

цифровой трансформации: проектирование цифровой трансформации [27, 28], роботизированная автоматизация процессов как инструмент цифровой трансформации [22]. Выделяются труды, посвященные отраслевой специфике цифровой трансформации, например трансформации аудиовизуальных медиакомпаний [16], цифровой трансформации транспортной логистики [23].

Интерес научной общественности вызывают вопросы эволюции экосистемы цифровых услуг, инноваций в цифровой бизнес-модели и появления метаэкосистем [1, 2, 19]. Наконец, целая серия статей посвящена влиянию цифровой трансформации бизнеса на разные подсистемы организации: на финансиализацию [12], эффективность работы фирмы [26], международную активность фирмы [20], устойчивое развитие компании [7, 8], безопасность и конфиденциальность [9]. При явном и растущем интересе научного сообщества к проблемам цифровой трансформации отсутствуют исследования, посвященные оценке зависимости конкурентоспособности компании от цифровой трансформации бизнеса, ряд ученых лишь обратили внимание на анализ цифровой конку-

рентоспособности компаний [21]. Таким образом, представленные в статье разработки заполняют нишу в исследовательском поле и, по мнению автора, могут вызвать интерес научного сообщества.

Факторный анализ цифровой конкурентоспособности стран мира

Под конкурентоспособностью страны подразумевается устойчивость темпов ее экономического роста, уровень общей производительности, способность национальных компаний успешно конкурировать в глобальной экономике. Два последних фактора напрямую связаны с конкурентоспособностью компаний. Таким образом, не вызывает сомнения наличие мультиколлинеарной зависимости между конкурентоспособностью страны и конкурентоспособностью бизнеса ее резидентов. Подтверждением этого служит высказывание М. Портера о том, что «конкурентоспособность страны определяется конкурентоспособностью предприятий, непосредственно принимающих участие в конкурентной борьбе на внутреннем и внешнем рынках» [6]. М. Портер

определяет конкурентоспособность бизнеса как «способность удовлетворять конкретные потребности клиентов лучше, чем это могут делать другие компании» [6].

Чтобы проверить гипотезу о том, что на современном этапе развития экономики цифровизация бизнеса является одним из основных факторов конкурентоспособности компаний, выполнено исследование зависимости между уровнем цифровой конкурентоспособности стран мира, отражающим потенциал и готовность национальных экономик к внедрению и изучению цифровых технологий для экономических и социальных преобразований, и уровнем глобальной конкурентоспособности. А также выявлены факторы, в наибольшей степени обуславливающие уровень цифровой конкурентоспособности.

Исследование зависимости между уровнями цифровой и глобальной конкурентоспособности стран мира

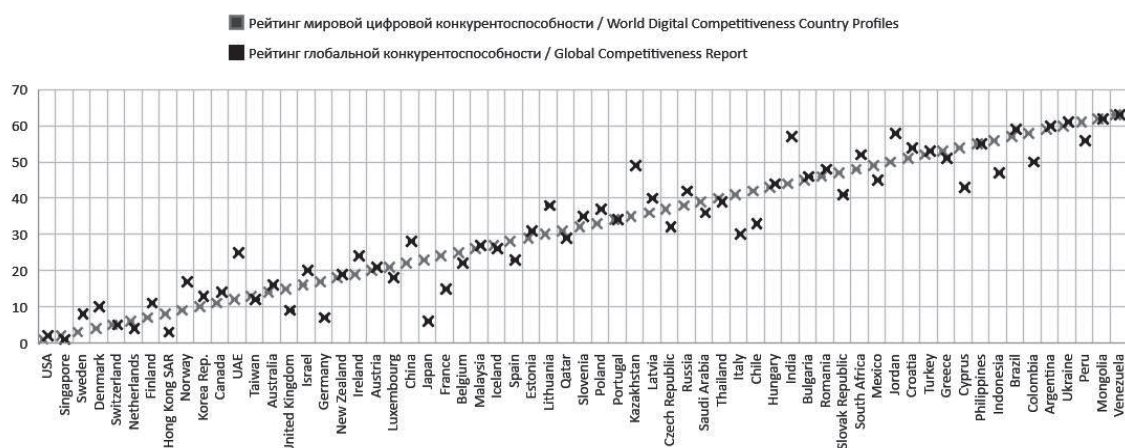
С целью нахождения корреляции были сопоставлены позиции 63 стран в 2020 году в двух рейтингах: мировой цифровой конкурентоспособности (IMD's World Competitiveness Center) [25] и глобальной конкурентоспособности (World Economic Forum) [11] (рис. 2).

На диаграмме видно, что страны делятся на 3 группы. В большинстве стран эти два рейтинга тесно коррелируют. В ряде стран уровень глобальной конкурентоспособности превышает уровень цифровой трансформации. Это Гонконг, страны Большой семерки, конкурентоспособность которых еще с колониальных времен была обусловлена их ролью во внешней торговле. В других странах, напротив, степень цифровой трансформации превышает уровень глобальной конкурентоспособности. Это группа Скандинавских стран, Китай, Россия, Индия, страны бывшего соцлагеря. Причину мы видим в ресурсоемкости экономики и, возможно, в наличии институциональных ловушек, оставшихся в наследство от прежнего политического строя. Таким образом, при усло-

вии устранения институциональных проблем созданный потенциал цифровой трансформации бизнеса в этих странах сможет обеспечить высокие темпы развития глобальной конкурентоспособности.

Определение силы воздействия факторов цифровой конкурентоспособности на итоговую позицию в рейтинге

Анализ факторов, обуславливающих уровень цифровой конкурентоспособности, мы провели на основе рейтинга IMD World Digital Competitiveness (WDC) (Рейтинг мировой цифровой конкурентоспособности), который анализирует и ранжирует степень, в которой 63 исследуемые страны внедряют и исследуют цифровые технологии, ведущие к преобразованиям в государственной практике, бизнес-моделях и обществе в целом. Рейтинг базируется на количественной оценке этой способности, используя три группы факторов: знания, технологии и готовность к будущему. Фактор знаний относится к нематериальной инфраструктуре, которая характеризует процесс цифровой трансформации через изобретение, познание и изучение новых технологий. Эти аспекты выражены индикаторами, которые измеряют качество человеческого капитала, доступного в стране, уровень инвестиций в образование и исследования, а также результаты этих инвестиций (например, зарегистрированные патенты в высокотехнологичных областях или научные публикации в академических журналах). Фактор технологии оценивает среду, благодаря которой обеспечивается развитие цифровых технологий. А именно насколько благоприятное регулирование со стороны государства способствует инновациям в частном секторе, имеется ли в наличии капитал для инвестиций и является ли релевантным качество существующей технологической инфраструктуры. Наконец, фактор готовности к будущему изучает степень, в которой правительства, бизнес и общество в целом



Источник: составлено автором по материалам [25, 11].

Рис. 2. Зависимость глобальной конкурентоспособности от цифровой конкурентоспособности по странам мира

Fig. 2. Statistical dependence of global competitiveness on digital competitiveness by countries of the world

принимают технологии. Примерами показателей, включенных в этот фактор, является степень распространения розничной торговли через интернет (электронная коммерция), услуг электронного правительства, а также гибкость бизнеса, которую характеризуют показатели распространения промышленных роботов, популярности инструментов анализа данных в частном секторе, а также распространенности трансфера знаний и наличия предпринимательского страха неудачи.

Факторный анализ был выполнен с применением корреляционно-регрессионного анализа. В качестве выборочных данных были использованы значения страновых рейтингов цифровой конкурентоспособности и компонентов индекса мировой цифровой конкурентоспособности по 63 странам за 5 лет.

Чтобы избежать мультиколлинеарности объясняющих переменных регрессии, применим парные регрессии вида (1):

$$Y_{it} = a_i \times X_{it} + b_i + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

где Y_{it} – значение рейтинга цифровой конкурентоспособности i -й страны в t -й год;

X_{it} – компонент индекса мировой цифровой конкурентоспособности в t -й год;

a_i и b_i – коэффициенты регрессии;

ε_{it} – остатки регрессии.

Для определения силы воздействия факторов цифровой конкурентоспособности на итоговую позицию в рейтинге представим уравнение регрессии в стандартизированном виде (2):

$$t_{y_i} = \beta_i \times t_{x_i} + \varepsilon_i, \quad (2)$$

где t_{y_i} , t_{x_i} – переменные стандартизованные;

β_i – коэффициент регрессии стандартизованный.

Модель с достоверностью $R^2 = 0,93$ приняла вид (3), все факторы оказались значимыми:

$$Y = 0,13X_1 + 0,09X_2 + 0,17X_3 + 0,1X_4 + 0,09X_5 + 0,16X_6 + 0,11X_7 + 0,18X_8 + 0,19X_9 - 5,76, \quad (3)$$

$$(p = 0,0007) (p = 0,00001) (p = 8,85E - 12)$$

$$(p = 0,002) (p = 0,0001) (p = 8,47E - 09)$$

$$(p = 0,0002) (p = 2,55E - 06) (p = 2,94E - 06),$$

где Y – позиция в рейтинге мировой цифровой конкурентоспособности;

X_1 – качество человеческого капитала, доступного в стране;

X_2 – уровень инвестиций в образование и исследования;

X_3 – научные результаты (патенты, публикации);

X_4 – нормативно-регулятивная среда;

X_5 – наличие капитала для инвестиций;

X_6 – качество существующей технологической инфраструктуры;

X_7 – степень, в которой правительства, бизнес и общество в целом принимают технологии;

X_8 – гибкость бизнеса;

X_9 – интеграция ИТ.

Корреляционно-регрессионный анализ позволил выявить факторы, оказывающие решающее влияние на цифровую, а следовательно, и глобальную конкурентоспособность. А именно факторы научной результативности, качества существующей технологической инфраструктуры, гибкости бизнеса и интеграции ИТ в социальные и бизнес-процессы.

С целью верификации обратимся к исследованию Muntean (2015), которая также в изучении гибкости бизнеса выделяла в качестве основных факторы наличия бизнес-аналитики, использования мобильных технологий, цифровизации бизнес-процессов [18].

Внедрение гибкости бизнеса как стимул цифровой трансформации

Гибкость бизнеса – это способность компании быстро меняться или адаптироваться в ответ на изменения на рынке. Сама концепция сосредоточена на гибком и оперативном управлении операциями и ресурсами, чтобы обеспечить максимальную отдачу для бизнеса.

Сегодня гибкость особенно важна для традиционных компаний, которые переходят

на цифровые технологии, поскольку «то, что делало их успешными в прошлом, не обязательно сделает их успешными в будущем», говорит Жанна Росс, главный научный сотрудник MIT Sloan, цитируемая на вебинаре Harvard Business Review [5].

Рассмотрим далее, каким образом внедрение гибкости бизнеса помогает стимулировать цифровую трансформацию и какие реальные шаги можно предпринять, чтобы заставить ее работать.

Основные направления достижения гибкости бизнеса

Основанный на философии гибкого управления проектами бизнес-подход продолжает получать все более широкое распространение среди инновационных организаций. Это помогает им выявлять и использовать потенциальные возможности раньше конкурентов. Три основные области совершенствования, на которых сосредоточены компании, – это *стратегическая*, *организационная* и *операционная* гибкость. Как утверждает Г.Н. Константинов [3], в современной реальности ошибочно следовать традиционной стратегической логике, ставя стратегию на первое место среди организационных решений. Принято считать, что структура подчинена стратегии и должна корректироваться в соответствии с принимаемыми стратегическими решениями, а экономические результаты обусловлены процессом реализации стратегии. Подобные рассуждения неконструктивны, так как все эти компоненты не существуют отдельно друг от друга. Они взаимосвязаны и образуют целостное представление о компании. В рамках этой целостности нужно рассматривать единство стратегии, организации, построения бизнес-процессов и механизмов распределения результатов [3]. Активно формирующийся в последнее время язык бизнес-моделей призывает отказываться от линейных взаимозависимостей. Вместо этого предлагается единое интегрированное описание логики бизнеса. Эта логика

и обуславливает наш подход к трактовке гибкости бизнеса (рис. 3).

На рисунке 3 в единстве и взаимосвязи представлены четыре основные составляющие бизнес-модели в ее широком понимании. А именно стратегия, организация, процессы и результаты. Стратегия определяет позицию компании на рынке в соответствии с потребительской ценностью, создаваемой бизнесом. Организация обуславливает систему отношений, которая позволяет создавать эту ценность, взаимодействовать между собой функциональным и иным элементами бизнеса, и характеризуется структурой компании. Исполнение работ и их координация описываются бизнес-процессами. В свою очередь, четвертый компонент показывает, каким образом создаются и распределяются экономические результаты. Все ключевые компоненты бизнес-модели взаимосвязаны и образуют целостное представление о бизнесе. Эффективность бизнес-модели и гибкость бизнеса зависят от того, насколько согласованы эти четыре элемента между собой, в какой мере они соответствуют друг другу.

Стратегическая гибкость бизнеса подразумевает способность определить возможность и оценить ее потенциальную цен-

ность в условиях конкуренции. Это способность раннего распознавания возникающих рыночных проблем и определения долгосрочного потенциала в перспективе имеет решающее значение для создания коммерчески жизнеспособного бизнеса.

На данном этапе осведомленность обо всем, что происходит в бизнес-среде компании, и принятие решений на основе данных являются двумя факторами, определяющими успех компании. Чтобы получить это понимание, необходимо разработать систему качественного и количественного отслеживания ключевых показателей эффективности, позволяющую высшему руководству получать данные, необходимые для мониторинга всех процессов и принятия стратегических решений.

Отличным примером такого подхода является ориентация Western Union на индустрию денежных переводов. Несмотря на то что компания была признанной монополией на телеграфном рынке, она смогла предвидеть гибель этого вида связи и сосредоточиться на альтернативной услуге – денежных переводах, которая в конечном итоге стала основным бизнесом компании. С рыночной капитализацией около 9 миллиардов долларов компания в настоящее время

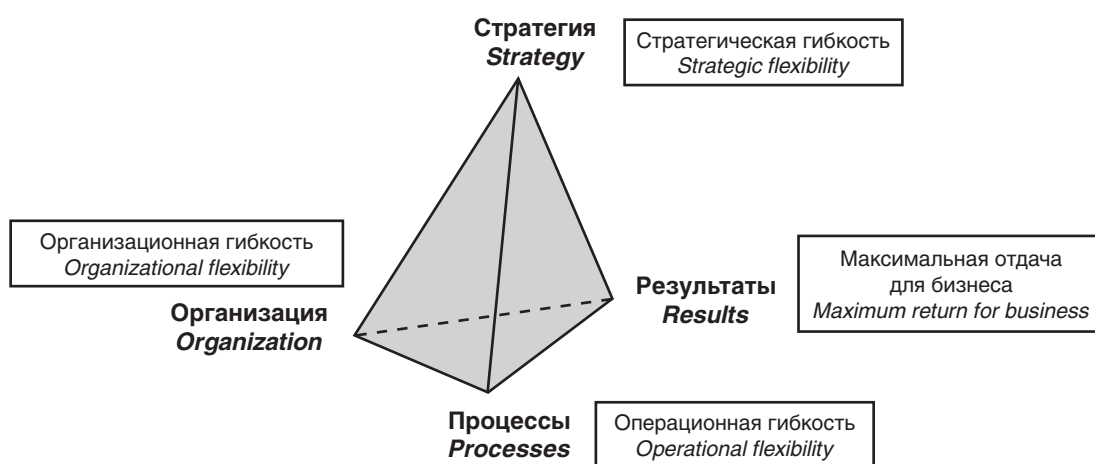


Рис. 3. Модель бизнеса по Константинову [3] и основанное на ней авторское определение гибкости бизнеса

Fig. 3. The Konstantinov business model [3] and the author's definition of business flexibility based on it

владеет примерно 12% мирового рынка денежных переводов [15].

Организационная гибкость характеризует способность бизнеса адаптироваться к новым вызовам рынка. Являясь связующим звеном между стратегией и ее реализацией, организационная гибкость нацелена на общую оптимизацию бизнес-процессов, разумное распределение ресурсов при поддержке сильного лидерства и культуры развития и преобразований.

Согласно опросу Forbes Insights 2022 [17], 35% респондентов считают, что генеральный директор отвечает за организационную гибкость, 83% респондентов называют гибкое мышление / гибкость наиболее важной характеристикой современного топ-менеджера, а 87% считают генерального директора крупнейшим сторонником гибкости.

Самоорганизация – это основа подхода к гибкости. Но если в компании работает больше нескольких человек, то становится необходимым координировать работу разных команд, создавать комфортные условия для работы и следить за общей картиной. Гибкое мышление такого лидера означало бы доверие сотрудникам принятию решений, приоритизацию удовлетворенности клиентов, а также гибкость и готовность немедленно реагировать на изменение рыночной ситуации или требования клиентов.

Оптимизация иерархии и устранение избыточных уровней управления является одной из наиболее распространенных практик повышения гибкости. Благодаря подходу, основанному на ценностях, самоорганизующимся в любом отделе компании командам предоставляется свобода принимать тактические решения, рисковать и брать на себя ответственность, что позволяет высшему руководству сосредоточиться на стратегическом прогрессе. Синергетическое сотрудничество высококвалифицированных членов также увеличивает общие знания и опыт команды, делая ее более самодостаточной. В этом случае традиционный менеджер превращается в наставника или лидера, который руководит рабочим

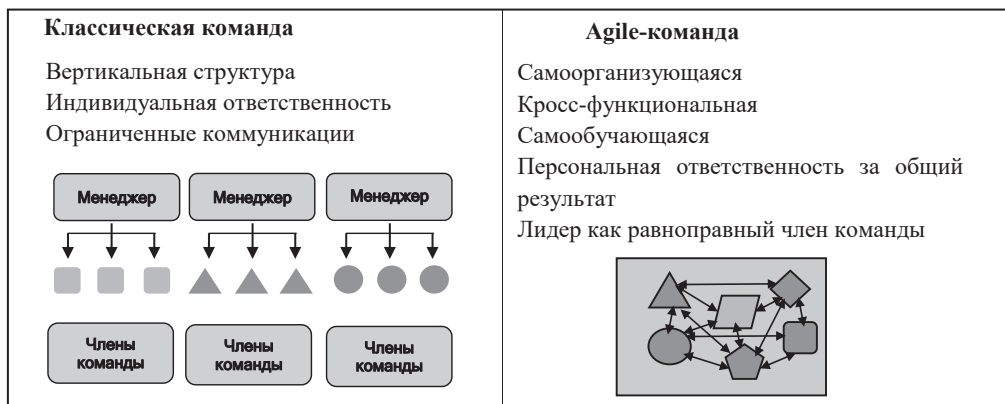
процессом и создает комфортную рабочую среду. На рисунке 4 представлено сравнение классических и agile-команд¹.

Операционная гибкость подразумевает способность быстро и качественно добиться измеримых результатов. Это достигается благодаря надежной технической базе и эффективной коммуникации между командой, заинтересованными сторонами и конечными пользователями. Это приводит к тому, что компания может быстро отправить продукт на рынок и с минимальными затратами в процессе.

Итак, очевидным преимуществом гибкости бизнеса является способность к быстрой адаптации при одновременном повышении клиентоориентированности, что приводит к значительному росту выручки, устойчивому снижению затрат и более эффективному управлению рисками. Чтобы воспользоваться этими преимуществами, топ-менеджеры обращаются к информационным технологиям как к главному инструменту достижения гибкости бизнеса. Технология находит свое применение во всех трех аспектах гибкости бизнеса, перечисленных выше. От прогнозной аналитики и больших данных, используемых для определения стратегических возможностей, до использования программных решений для улучшения совместной работы в команде и оптимизации доставки продуктов – это служит основой для ведения конкурентоспособного и жизнеспособного бизнеса.

Чтобы обеспечить гибкость технологий и бизнеса, руководителям необходимо систематически инвестировать в упрощение и модернизацию существующих ИТ-архитектуры, операций и бизнес-модели. Мы систематизировали последовательность шагов, которые можно предпринять с этой целью (рис. 5).

¹ Agile-команда – это кросс-функциональная команда, которая работает по принципам и правилам agile в рамках методологии Scrum или Kanban, основанных на гибких подходах к управлению.



Источник: составлено автором по материалам Altexsoft [10].

Рис. 4. Сравнение классических и agile-команд

Fig. 4. Comparison of classic and agile teams



Рис. 5. Алгоритм обеспечения гибкости технологий и бизнеса путем модернизации существующей ИТ-архитектуры

Fig. 5. Algorithm for ensuring the flexibility of technology and business by upgrading the existing IT architecture

В своем специальном докладе Raconteur [13] заявляет, что 81% респондентов считают гибкость наиболее важной характеристикой успешной организации. Интересно, что в 2019 году 58% респондентов сообщили о повышении удовлетворенности клиентов в качестве основного преимущества повышения гибкости. В то время как в трудном 2020 году большинство проголосовало за улучшение коммуникаций и расширение сотрудничества, что привело к ускорению сроков доставки и сокращению расходов.

С другой стороны, список компаний, которые не смогли адаптироваться к меняющимся требованиям рынка и тем самым разорились, впечатляет. К ним относятся такие громкие имена, как Kodak, Nokia, Yahoo, Xerox, социальная сеть Myspace и Blockbuster Inc., компания по прокату видео, которая не смогла выжить в эпоху Netflix.

Заключение

В результате исследования подтверждено наличие прямой зависимости между цифровой и глобальной конкурентоспособностью. Причем основными факторами, определяющими цифровую, а следовательно, и глобальную конкурентоспособность являются: факторы научной результативности, качества существующей технологической инфраструктуры, гибкости бизнеса и интеграции ИТ в социальные и бизнес-процессы.

Вывод достаточно очевиден: в эпоху цифровой трансформации гибкость бизнеса больше не является одним из сценариев стратегического развития. Это жизненно важный элемент любого успешного бизнеса. Сегодня, когда технологии меняют мир со сверхзвуковой скоростью, компани-

ям нужно быть достаточно гибкими, чтобы приспосабливаться и развиваться вместе с ними.

Выявлены три основные области совершенствования, на которых сосредоточены компании, – это стратегическая, организационная и операционная гибкость. Стратегическая гибкость бизнеса подразумевает способность определить возможность и оценить ее потенциальную ценность в условиях конкуренции, она имеет решающее значение для создания коммерчески жизнеспособного бизнеса. Организационная гибкость характеризует способность бизнеса адаптироваться к новым вызовам рынка. Оптимизация иерархии и устранение избыточных уровней управления является одной из наиболее распространенных практик повышения гибкости. В этой связи представлено сравнение классических и agile-команд. Операционная гибкость подразумевает способность быстро и качественно добиться измеримых результатов. Это достигается благодаря надежной технической базе и эффективной коммуникации между командой, заинтересованными сторонами и конечными пользователями. Чтобы обеспечить гибкость технологий и бизнеса, руководителям необходимо систематически инвестировать в упрощение и модернизацию существующих ИТ-архитектуры, операций и бизнес-модели. Систематизация последовательности шагов, которые можно предпринять с этой целью, позволила предложить алгоритм обеспечения гибкости технологий и бизнеса путем модернизации существующей ИТ-архитектуры.

Следование методам и стратегиям, описанным в этой статье, может помочь компании оставаться впереди конкурентов и процветать независимо от обстоятельств.

Список литературы

1. 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.
2. Коваленко А.И. Технологические гиганты на цифровых рынках – результат провала регулятора // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 5–24. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.

3. Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции: учебное пособие для слушателей программы MBA, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы»; Гос. ун-т – Высшая школа экономики, Высшая школа менеджмента. – М.: Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с.
4. Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 84–94. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
5. Мокер М., Росс Ж. Утомленные инновациями [Электронный ресурс] // Harvard Business Review Россия. 20.11.2017. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a23641/> (дата обращения: 01.07.2022).
6. Портер М. Э. Конкуренция: учебное пособие / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
7. Юлдашев Р. Т., Логинова И. Л. Влияние цифровизации на развитие национальных страховых рынков на постсоветском пространстве // Страховое дело. 2021. № 2 (335). С. 43–53.
8. Costa I., Riccotta R., Montini P. et al. The Degree of Contribution of Digital Transformation: Technology on Company Sustainability Areas // Sustainability. 2022. Vol. 14. No. 1. Article 462. P. 1–27. DOI: 10.3390/su14010462.
9. Díaz A., Guerra L., Díaz E. Digital Transformation Impact in Security and Privacy. – In: Developments and Advances in Defense and Security. Smart Innovation, Systems and Technologies. 2022. Vol. 255. P. 61–70. DOI: 10.1007/978-981-16-4884-7_6.
10. Digital Transformation Strategy Consulting: 4 Tiers of Change // Altexsoft. URL: <https://www.altexsoft.com/digital-transformation-strategy-consulting/> (дата обращения: 01.07.2022).
11. Global Competitiveness Report 2020 // World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/2020> (дата обращения: 01.07.2022).
12. Ha L. T. Effects of digitalization on financialization: Empirical evidence from European countries // Technology in Society. 2021. Vol. 68. No. 4. Article 10185. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101851.
13. Knowing your customer with data-driven tech // Raconteur. URL: <https://www.raconteur.net/infographics/known-your-customer-with-data-driven-tech/> (дата обращения: 01.07.2022).
14. Krakovskaya I., Korokoshko J. Assessment of the readiness of industrial enterprises for automation and digitalization of business processes // Electronics. 2021. Vol. 10. No. 21. Article 2722. DOI: 10.3390/electronics10212722.
15. Market capitalization of Western Union (WU) // Western Union (WU). URL: <https://companiesmarketcap.com/western-union/marketcap/> (дата обращения: 01.07.2022).
16. Medina M., Prario B. The transformation of audiovisual media companies: The cases of Mediaset (Italy) and Antena 3 (Spain) // Studies in Communication Sciences. 2013. Vol. 13. No. 2. P. 166–173. DOI: 10.1016/j.scoms.2013.10.001.
17. Millar B. Competing in the digital era, the differentiator is data // Forbes. URL: <https://forbes.docsend.com/view/jzhvszrt5cmq9kz7/> (дата обращения: 01.07.2022).
18. Muntean M. Driving business agility with the use of cloud analytics // Proceedings of the 14th International Conference on Informatics in Economy (IE 2015). April 2015. P. 38–43.
19. Palmié M., Miehé L., Oghazi P., Parida V., Wincent J. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions // Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 177. Article 121496. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121496.
20. Santos-Pereira C. M., Durão N., Moreira F., Veloso B. The Importance of Digital Transformation in International Business // Sustainability. 2022. Vol. 14. No. 2. Article 834. DOI: 10.3390/su14020834.
21. Šemerádová T., Weinlich P., Švermová P. Evaluative Framework for Digital Competitiveness // Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment. Contributions to Management Science. 2022. P. 27–55. DOI: 10.1007/978-3-030-93131-5_2.
22. Sobczak A. Robotic Process Automation as a Digital Transformation Tool for Increasing Organizational Resilience in Polish Enterprises // Sustainability. 2022. Vol. 14. No. 3. Article 1333. DOI: 10.3390/su14031333.
23. Toymentseva I. A., Chichkina V. D., Shafieva M. A. Digital Transformation of Transport Logistics Under Current Conditions // Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality. ISCDTE 2021. Lecture Notes in Networks and Systems. 2022. Vol. 304. P. 355–362. DOI: 10.1007/978-3-030-83175-2_45.
24. Wißotzki M., Sandkuhl K., Wichmann J. Digital innovation and transformation: Approach and experiences // Architecting the Digital Transformation. Intelligent Systems Reference Library. 2021. Vol. 188. P. 9–36. DOI: 10.1007/978-3-030-49640-1_2.
25. World Competitiveness Center Rankings // IMD World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/> (дата обращения: 01.07.2022).
26. Zhai H., Yang M., Chan K. C. Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China // Technology in Society. 2022. Vol. 68. Article 101841. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101841.

27. Zimmermann A., Schmidt R., Jain L. C. Architecting the digital transformation: An introduction // Architecting the Digital Transformation. Intelligent Systems Reference Library. 2021. Vol. 188. P. 3–8. DOI: 10.1007/978-3-030-49640-1_1.
28. Zimmermann A., Schmidt R., Jügel D., Möhring M. Evolution of Enterprise Architecture for Intelligent Digital Systems // Research Challenges in Information Science. RCIS 2020. Lecture Notes in Business Information Processing. 2020. Vol. 385. P. 145–153. DOI: 10.1007/978-3-030-50316-1_9.

Сведения об авторе

Афонин Павел Андреевич, ORCID 0000-0001-7245-6822, аспирант, Государственное бюджетное учреждение «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан», Казань, Россия, pavel.afonin@tatar.ru

Статья поступила 24.02.2022, рассмотрена 14.03.2022, принята 19.04.2022

References

1. Kovalenko A. I. Network effect as a sign of dominating position of digital platforms. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol. 14, no.1(77), pp.18-37 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
2. Kovalenko A. I. Technological giants on digital markets as a result of a regulator failure. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol. 14, no.4(80), pp.5-24 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.
3. Konstantinov G. N. *Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii: uchebnoe posobie dlya slushatelei programmy MBA, obuchayushchikhsya po spetsial'nostyam «Obshchii i strategicheskii menedzhment» i «Finansy»*; Gos. un-t – Vysshaya shkola ekonomiki, Vysshaya shkola menedzhmenta [Strategic management. Concepts: a textbook for students of the MBA program studying in the specialties "General and Strategic Management" and "Finance"; State. Un-t – Higher School of Economics, Higher School of Management]. Moscow, *Biznes Elainment* Publ., 2009, 239 p.
4. Lukashenko M. A., Dobrovolskaya T. Yu. Digital corporate culture of the Entrepreneurial University. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol. 14, no.4(80), pp.84-94 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
5. Moker M., Ross Zh. *Utomlennye innovatsiyami* [Tired of innovation]. Harvard Business Review Moscow. 20.11.2017. Available at: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a23641/> (accessed 01.07.2022).
6. Porter M. E. *Konkurentsia: uchebnoe posobie* [Competition: study guide]. Transl. from English. Moscow, *Williams* Publ., 2000, 495 p.
7. Yuldashev R. T., Loginova I. L. The article deals with the discussion of the role of digitalization in the development of insurance markets. *Strakhovoe Delo*, 2021, no.2(335), pp.43-53 (in Russian).
8. Costa I., Riccotta R., Montini P. et al. The Degree of Contribution of Digital Transformation: Technology on Company Sustainability Areas. *Sustainability*, 2022, vol.14, no.1, article 462, pp.1-27. DOI: 10.3390/su14010462.
9. Díaz A., Guerra L., Díaz E. Digital Transformation Impact in Security and Privacy. In: *Developments and Advances in Defense and Security. Smart Innovation, Systems and Technologies*, 2022, vol.255, pp.61-70. DOI: 10.1007/978-981-16-4884-7_6.
10. Digital Transformation Strategy Consulting: 4 Tiers of Change. Altexsoft. Available at: <https://www.altexsoft.com/digital-transformation-strategy-consulting/> (accessed 01.07.2022).
11. Global Competitiveness Report 2020. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/2020> (accessed 01.07.2022).
12. Ha L. T. Effects of digitalization on financialization: Empirical evidence from European countries. *Technology in Society*, 2021, vol.68, no.4, article 10185. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101851.
13. Knowing your customer with data-driven tech. Raconteur. Available at: <https://www.raconteur.net/infographics/knowing-your-customer-with-data-driven-tech/> (accessed 01.07.2022).
14. Krakovskaya I., Korokoshko J. Assessment of the readiness of industrial enterprises for automation and digitalization of business processes. *Electronics*, 2021, vol.10, no.21, article 2722. DOI: 10.3390/electronics10212722.
15. Market capitalization of Western Union (WU). Western Union (WU). Available at: <https://companiesmarketcap.com/western-union/marketcap/> (accessed 01.07.2022).
16. Medina M., Prario B. The transformation of audiovisual media companies: The cases of Mediaset (Italy) and Antena 3 (Spain). *Studies in Communication Sciences*, 2013, vol.13, no.2, pp.166-173. DOI: 10.1016/j.scoms.2013.10.001.

17. Millar B. Competing in the digital era, the differentiator is data. *Forbes*. URL: <https://forbes.docsend.com/view/jzhvszrt5cmq9kz7/> (accessed 01.07.2022).
18. Muntean M. Driving business agility with the use of cloud analytics. *Proceedings of the 14th International Conference on Informatics in Economy (IE 2015)*, April 2015, pp.38-43.
19. Palmié M., Miehé L., Oghazi P., Parida V., Wincent J. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, vol.177, article 121496. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121496.
20. Santos-Pereira C. M., Durão N., Moreira F., Veloso B. The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*, 2022, vol.14, no.2, article 834. DOI: 10.3390/su14020834.
21. Semerádová T., Weinlich P., Švermová P. Evaluative Framework for Digital Competitiveness. *Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment. Contributions to Management Science*, 2022, pp.27-55. DOI: 10.1007/978-3-030-93131-5_2.
22. Sobczak A. Robotic Process Automation as a Digital Transformation Tool for Increasing Organizational Resilience in Polish Enterprises. *Sustainability*, 2022, vol.14, no.3, article 1333. DOI: 10.3390/su14031333.
23. Toymentseva I. A., Chichkina V. D., Shafieva M. A. Digital Transformation of Transport Logistics Under Current Conditions. *Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality. ISCDTE 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, 2022, vol.304, pp.355-362. DOI: 10.1007/978-3-030-83175-2_45.
24. Wißotzki M., Sandkuhl K., Wichmann J. Digital innovation and transformation: Approach and experiences. *Architecting the Digital Transformation. Intelligent Systems Reference Library*, 2021, vol.188, pp.9-36. DOI: 10.1007/978-3-030-49640-1_2.
25. World Competitiveness Center Rankings. IMD World Competitiveness Center. Available at: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/> (accessed 01.07.2022).
26. Zhai H., Yang M., Chan K. C. Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 2022, vol.68, article 101841. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101841.
27. Zimmermann A., Schmidt R., Jain L. C. Architecting the digital transformation: An introduction. *Architecting the Digital Transformation. Intelligent Systems Reference Library*, 2021, vol.188, pp.3-8. DOI: 10.1007/978-3-030-49640-1_1.
28. Zimmermann A., Schmidt R., Jügel D., Möhring M. Evolution of Enterprise Architecture for Intelligent Digital Systems. *Research Challenges in Information Science. RCIS 2020. Lecture Notes in Business Information Processing*, 2020, vol.385, pp.145-153. DOI: 10.1007/978-3-030-50316-1_9.

About the author

Pavel A. Afonin, ORCID 0000-0001-7245-6822, Postgraduate, Center of Advanced Economic Research in the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russia, pavel.afonin@tatar.ru

Received 24.02.2022, reviewed 14.03.2022, accepted 19.04.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-18-29

Конкуренция на рынке потребительских услуг в условиях цифровизации

Е. А. Разомасова^{1*}, Т. А. Аверьянова¹

¹ Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», Новосибирск, Россия

* e.a.razomasova@nsuem.ru

Аннотация. Интенсивность изменений на рынке потребительских услуг характеризуется увеличением количества взаимовыгодного сотрудничества экономических агентов на основе роста транзакций с использованием мобильных устройств и информационных продуктов. При этом достигается рост удовлетворенности интересов потребителей и производителей услуг за счет увеличения возможности выбора и интенсивности электронных продаж. В статье представлено авторское видение роли рынка мобильных приложений в сфере потребительских услуг, проведена оценка его достоинств и недостатков. Когда меняется концепция логистики в сфере потребительских услуг, для предпринимателей важен выбор мобильного приложения, как и выстраивание коммуникаций с потребителями в зависимости от определенной платформы, приложений, девайсов и других аспектов цифровой среды. На основе сравнительного и контент-анализа впервые освещаются новые формы логистики услуг, возможности продвижения услуг от производителя к потребителю с использованием различных типов мобильных приложений, что может способствовать обеспечению конкурентных преимуществ в условиях цифровизации бизнеса в сфере потребительских услуг. Используя метод наблюдения, предметом которого являлась коммуникационная модель PESO, выявлены изменения в четырех ее коммуникационных каналах за счет применения интернет-платформ, информационных и digital-технологий. Особые преобразования зафиксированы при использовании «канала владельца» (owned media), что объясняется современными возможностями цифровых рынков. Так, при взаимодействии экономических агентов и потребителей используются сайты, мобильные версии сайтов, а в последнее время «каналом владельца» стали мобильные приложения. За счет этого расширяются возможности поиска, заказа продукции, скорость ее доставки и т. п. В заключение отметим, что конкурентные преимущества на рынке потребительских услуг, формирующиеся за счет использования различных возможностей, предоставляемых цифровыми рынками, отражены в таблице 1, перечень их довольно обширен.

Ключевые слова: конкуренция в сфере услуг, цифровизация, цифровые рынки, рынок моблайн-продаж, сфера потребительских услуг, экономические агенты, взаимодействия, модель PESO, мобильные приложения, конкурентное преимущество, анализ, экономический эффект

Для цитирования: Разомасова Е. А., Аверьянова Т. А. Конкуренция на рынке потребительских услуг в условиях цифровизации // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 18–29. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-18-29

Competition in the Consumer Services Market in the Context of Digitalization

E. Razomasova^{1*}, T. Averyanova¹

¹ Novosibirsk State University of Economics and Management "NINH", Novosibirsk, Russia

* e.a.razomasova@nsuem.ru

Abstract. The intensity of changes in the consumer services market is characterized by an increase in the number of mutually beneficial cooperation between economic agents based on the growth of transactions using mobile devices and information products. At the same time, an increase in the satisfaction of the interests of consumers and service providers is achieved by increasing the choice and intensity of electronic sales. The article presents the author's vision of the role of the mobile application market in the field of consumer services, assesses its advantages and disadvantages. When the concept of logistics in the field of consumer services is changing, the choice of a mobile application is important for entrepreneurs, as well as building communications with consumers depending on a specific platform, applications, devices and other aspects of the digital environment. Based on a comparative and content analysis, for the first time, new forms of service logistics are highlighted, as well as the possibility of promoting services from a producer to a consumer using various types of mobile applications, which can help ensure competitive advantages in the context of business digitalization in the field of consumer services. Using the observation method, the subject of which was the PESO communication model, changes were identified in its four communication channels through the use of Internet platforms, information and digital technologies. Special transformations are recorded when using the "owner's channel" (owned media), which is explained by the modern possibilities of digital markets. Thus, in the interaction of economic agents and consumers, sites, mobile versions of sites are used, and recently mobile applications have become the "owner's channel". Due to this, the possibilities of searching, ordering products, the speed of their delivery, etc. are expanding. In conclusion, we note that the competitive advantages that are formed through the use of various opportunities provided by digital markets are reflected in table 1, their list is quite extensive.

Keywords: competition in the service sector, digitalization, digital markets, mobile sales market, consumer services, economic agents, interactions, PESO model, mobile applications, competitive advantage, analysis, economic effect

For citation: Razomasova E., Averyanova T. Competition in the Consumer Services Market in the Context of Digitalization. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.18-29 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-18-29

Введение

Конкуренция на рынке потребительских услуг в условиях цифровизации – новое экономическое явление, своевременное его изучение представляется серьезным научно-исследовательским вызовом. Определение задач исследования данной конкурентной среды позволяет раз-

двинуть границы знаний и научно-практические области для изучения.

Стоит отметить, что «цифровизация все глубже проникает в различные производственные процессы» [12], становится частью современного общества, при этом «не существует однозначного толкования, что следует относить к показателям цифровой корпоративной культуры» на уровне

взаимодействия производителей и потребителей услуг, до конца не ясно, «в чем и как она проявляется, и можно ли отследить ее проявления в открытых источниках» [6].

Становление цифровых рынков, выявление их структуры, участников, схем взаимодействий создает возможности наличия дополнительных конкурентных преимуществ для предприятий и организаций сферы услуг за счет использования интернет-платформ, информационных и digital-технологий, требует своевременного изучения и обобщения новых знаний, умений, компетенций в производственно-сбытовой деятельности.

Активное внедрение технологий в систему рыночного пространства приводит к ситуации, когда цифровые платформы «обладают властью над рынком, потому что сами организуют двусторонний рынок. Не имея капитала, земли, зданий, материальных ресурсов, производственных мощностей, владельцы сетевой платформы располагают сетевой инфраструктурой и большими массивами потребительских данных» [4]. Данный факт приводит к необходимости «антимонопольного регулирования цифровых гигантов (Amazon, Facebook, Google, Apple), рассматриваются возможности применения таких предложений в российской практике» [5].

При этом сложно отрицать, что в условиях цифровизации открываются новые возможности и формируются новые коммуникационные стратегии, изменяется логистика бизнеса, происходит становление и развитие новых коммуникационно-сбытовых каналов, изменение каналов продвижения услуг в формате трансформации от офлайн-рынков к онлайн-рынкам.

Поэтому исключительную важность приобретает вопрос описания синергетического эффекта результатов коммерческой деятельности предпринимателей, действующих в сфере потребительских услуг и современных цифровых рынков.

Также актуальным направлением исследования выступает анализ изменений взаимодействия экономических агентов в сфере

услуг в условиях функционирования мобильных приложений.

Схемы этих взаимоотношений, понимание процесса изменений позволит предпринимателям, собственникам бизнеса и руководителям организаций повысить эффективность взаимоотношений и увеличить экономическую выгоду бизнеса, ориентируясь на рост его устойчивости и конкурентных преимуществ.

Основным ориентиром в завершении проведенного исследования были определены два аспекта. Это описание процесса запуска мобильного приложения в организации и оценка социально-экономического эффекта от его внедрения в формате конкретного рынка моблайн-продаж.

При исследовании основной коммуникационно-сбытовой моделью в организации являлась модель PESO (Paid, Earned, Shared, Owned).

В процессе исследования применялись концепции системного подхода, институциональной экономики, цифровой экономики, организационных изменений, маркетинга, конкурентного преимущества. Использовались методы статистического, экономического анализа, сравнительного и контент-анализа.

Вопросы становления и развития цифровых рынков, аспектов конкуренции на них освещены в трудах отечественных авторов Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневого, Л. М. Гохберга, Г. Н. Чернухина, А. А. Игнатов, С. А. Яблонского, а также зарубежных исследователей Дж. Паркера, Маршалла ван Альстина, С. Чаудари, К. Дункан.

Особо следует отметить обзоры, посвященные трансформации цифровой экономики и цифровых рынков, которые исследовались в формате ВШЭ под патронажем Всемирного банка. Предметная область включала описание понятий, выявление подходов к определению продуктовых границ цифровых рынков и др. [10]. Представляет интерес обзор по результатам исследования, проведенного Евразийской экономической комиссией, о конкурентном (антимонопольном)

регулировании на цифровых рынках, в основе которого представлены основные понятия и анализ аспектов доминирования на данных рынках, основные направления противодействия доминантному состоянию [8].

Несмотря на довольно широкий круг исследований, представленных в литературе, вопросы конкуренции, конкурентных преимуществ на цифровых рынках, функционирующих в сфере потребительских услуг, изучены недостаточно. Важным аспектом для исследования можно определить рынок мобильных приложений для мобильных устройств (на основе операционной системы iOS), в интернет-сообществе даже сложилось новое определение – рынок мобильных продаж [7].

Конкуренция в условиях цифровизации

В современном деловом мире интенсивно прогрессируют цифровые технологии. Наблюдается усиление конкуренции между отдельными секторами и сферами экономики, активно применяющими в своей деятельности цифровые технологии.

Общие, классификационные признаки цифровых рынков, представленные в статье, позволяют рассуждать о том, что проникновение цифровых технологий в сферу рыночного пространства usługового сектора достаточно широк. По ряду функциональных задач отметим рынки, в которых имеет место синергетических эффект, связанный с ростом конкурентных преимуществ предпринимателей, действующих в сфере услуг, от решения технологических задач до определения рыночных границ продуктового предложения [3, 8]:

- Рынок образовательных услуг.
- Рынок электронной дистрибуции туристических услуг.
- Рынок мобильных продаж.
- Рынок поисковых услуг.
- Рынок программных продуктов, регулирующий взаимоотношения «клиент – организация».

- Рынок интернет-рекламы.
- Рынок сервиса сравнения покупок.
- Рынок услуг потребительской коммуникации (социальные сети, мессенджеры).

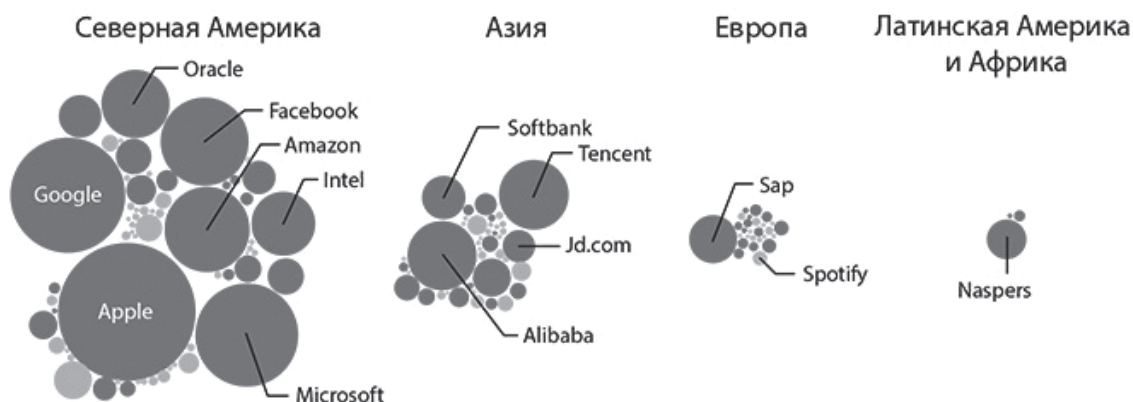
Представленная характеристика рынков позволяет с определенных позиций проводить необходимые исследования, описывать участников и способы их взаимодействия на рынках, вводить экономические показатели для определения степени влияния на уровень конкурентоспособности компаний, действующих в сфере потребительских услуг, активно применяющих достижения цифровых технологий.

Кроме того, есть смысл исследовать возможности конкурентных преимуществ, которые формируют цифровые продукты на рынках реального сектора экономики, включая потребительские услуги. Цифровые устройства и цифровые продукты обеспечивают инфраструктуру цифровой среды предпринимателей, формируют современные возможности цифровизации жизнедеятельности бизнеса и общества в целом.

При этом рынок цифровых платформ (рис. 1) характеризуется высокой степенью доминирования крупных информационных компаний, которые могут сегодня устанавливать правила взаимодействия участников рынка.

Цифровые услуги обеспечивают условия взаимовыгодного взаимодействия между сторонами-производителями и потребителями, предоставляют открытую инфраструктуру для участников и устанавливают определенные правила для участников рыночных отношений. В многосторонних цифровых платформах ее владелец платит за всех и получает наибольшую выгоду от доступа к ней. Остальные участники взаимодействия являются поставщиками контента, при этом получают небольшую выгоду и имеют малую плату за доступ к платформе.

Работа на платформе рассматривается как информационный инструмент, используемый в хозяйственной деятельности, позволяющий осуществлять онлайн-продажи или рекламировать услуги и т. п.



Источник: [10].

Рис. 1. Рынок цифровых платформ (географические границы)

Fig. 1. Digital platform market (geographical boundaries)

Проблема монопольных цифровых рынков проявляется в безграничной власти владельцев платформы, вплоть до блокировки входа на платформу отдельных или группы пользователей. В большинстве национальных экономик ее разрешение ведется с применением антимонопольного законодательства и закона о защите прав потребителей [2, 3, 8].

Интенсивно развиваясь, цифровые рынки формируют новую конкурентную среду, повышая качество онлайн-продаж товаров и услуг для потребителей, уровень коммуникации и продвижения продукции от производителя к потребителю. Например, мобильные приложения, результаты влияния которых на достижение коммерческих результатов предпринимателей в сфере потребительских услуг представляется актуальной научно-исследовательской задачей.

Изменения в логистике сферы услуг: трансформация модели PESO, использование мобильных приложений

Одной из рентабельных сфер отечественного производства является сфера потребительских услуг. Компании, продукцией которых являются услуги, отмечают стремительные изменения в логистике ус-

луг. Данное наблюдение характерно как для отечественных, так и зарубежных производителей.

Рост объемов электронных продаж в сфере потребления, рост доставки и иных посреднических сервисов в регионах России привели к необходимости создания новых форм логистики услуг, когда изменяется не только сфера товарного обращения в условиях цифровой экономики, но и формы коммуникации, сервисы обслуживания населения.

Новые приемы распределения, продвижения, сбыта услуг от производителей к потребителям формируются с использованием интернет-платформ и мобильных приложений, число пользователей которых в мировом деловом сообществе и в России постоянно растет.

Для ведения сбытовой деятельности, для продвижения услуг в организациях классически использовалась коммуникационно-сбытовая модель PESO (Paid, Earned, Shared, Owned) [2].

На протяжении десятилетий модель PESO интегрировала такие каналы продвижения и сбыта услуг, как:

- платные каналы (paid media), к которым относятся СМИ, другие PR-инструменты;
- заработанные каналы (earned media), включающие отзывы потребителей, постав-

щиков, других участников рынка производства и продаж;

- совместные каналы (shared media), когда при обмене информацией усиливаются медиаматериалы компаний, организаций;
- вновь созданные «каналы владельца» (owned media), к которым относятся сайты, мобильные версии сайтов, мобильные приложения.

В условиях цифровизации бизнеса, трансформации цифровых рынков отмечаются существенные изменения коммуникационно-сбытовой модели, так как каждый канал, обозначенный ранее в модели PESO, изменяется за счет внедрения IT- и digital-технологий, использования цифровых платформ, социальных сетей, новых форм интернет-коммуникаций, новых онлайн-стратегий сбыта.

В измененной коммуникационно-сбытовой модели PESO каналы продвижения и сбыта услуг, как отмечают [8, 11], базируются на информационных платформах, таких как Apple, Google, Microsoft, Walmart, John Deere, Amazon, Alibaba Group, Yandex, Facebook, Instagram.

Взаимодействия с платформами способствуют росту:

- доверительного отношения потребителей к компании, продвигающей услуги на онлайн-платформе из-за узнаваемости ими брендов известных корпораций;
- рентабельности бизнеса в организациях, решившихся перейти от модели офлайн-рынков к онлайн-рынкам.

Также к новым «каналам владельца» (owned media) относятся сайты, мобильные версии сайтов, мобильные приложения. Для предпринимателя, обращающего внимание на рост рентабельности, важны новые знания и компетенции по выбору мобильного трафика owned media.

Важно понимать трансформацию своих каналов продвижения и сбыта «от сайта к мобильному приложению», знать, какие мобильные приложения сегодня активно востребованы, какие есть виды мобильных приложений. Уметь определять результа-

тивность и рентабельность их использования. Понимать новые схемы функционирования экономических агентов в сфере потребительских услуг с использованием owned media. Отметим, что рынок мобильных приложений для мобильных устройств на базе операционной системы iOS является рынком свободной конкуренции [8].

На нем представлены доступные цифровые продукты для компаний. При этом использование «своего» мобильного приложения, адаптированного под задачи компании, позволяет отстроиться от конкурента и активно подвигать услуги для «своего» потребителя.

При этом исследователи отмечают падения интереса к платным каналам информации. Выявлено рассеивание внимания и игнорирование информации потребителем в СМИ, других источниках традиционной коммуникации. При проведении опроса общественного мнения в России (компания ROMIR Monitoring) выявлено, что рекламе в СМИ доверяют только 27% граждан. Аналогичные выводы транслируют специалисты Pro-Vision, отмечая, что в анкетах потребители написали:

- раздражает назойливость рекламы;
- устали от нее;
- не читаю при появлении в контенте и т.п.

В целом, исследователи отметили, что только 47 % пользователей доверяют рекламным контентам, которые появляются наряду с онлайн-поиском [7].

В цифровой экономике совместного использования роль потребителя меняется на двустороннюю – потребители выступают в качестве покупателей и поставщиков ресурсов. По мнению отдельных экспертов, в 2022 году оборот рынка мобильных приложений достигнет 6,3 трлн долларов, закрепляя лидирующие позиции за продажей и покупкой услуг через мобильные приложения [10]. Сегодня интенсивно растет число мобильных и онлайн-платформ, которые эффективно связывают экономических агентов, имеющих недоиспользованные активы,

позволяя широко рекламировать и продавать товары.

Рассмотрим преимущества использования мобильного приложения в компании. Мобильное приложение – это компьютерная программа, которая устанавливается на смартфон, связывая между собой заинтересованных лиц. Конкурентные преимущества использования мобильных приложений на рынках электронной коммерции в сфере услуг включают:

- доступность смартфона для пользователя в формате 365/24;
- 100-процентную адаптивность интерфейса мобильного приложения к любым экранам;
- персонализацию точечного воздействия маркетингового предложения для пользователя.

К преимуществам также можно отнести технико-технологические возможности – существование большого количества предложений различных платформ для размещения мобильных приложений. Востребованы такие, как iOS (закрытая платформа) и вариации Android (на базе Open Source, открытого исходного кода).

Предприниматели отмечают, что использование мобильного приложения позволяет сократить затраты на рекламные кампании, а это существенно снижает себестоимость продаж. Кроме того, ярлык на рабочем столе

пользователя часто стимулирует повторные покупки, обращения за дополнительными товарами и услугами, что способствует росту среднего чека и прибыли организации.

Рассмотрим виды мобильных приложений, существующих сегодня: нативные приложения, мобильные веб-приложения и гибридные приложения (рис. 2).

При исследовании выбора приложения и его актуальности для бизнеса выявлено, что основной категорией скачивания в Google Play нативных приложений являются следующие (по степени востребованности):

- игры;
- коммуникации и соцсети;
- персонализация;
- шопинг;
- новости.

Например, во время пандемии доля скачивания в категории «шопинг» увеличилась на 87%, в категории «финансы» – на 81%, а вот остальные категории существенно снизили свою востребованность.

Важным аспектом при выборе owned media и определения мобильного трафика является выявление, с каких девайсов (компьютеры, планшеты, мобильные телефоны) пользователи взаимодействуют с конкретным бизнесом (организацией). Сегодня более 40% пользователей совершают поиск и покупки товаров и услуг с мобильных



Рис. 2. Современные виды мобильных приложений

Fig. 2. Modern types of mobile applications

устройств. Это еще раз подчеркивает актуальность, востребованность и развитие рынка мобильных приложений.

Анализ изменений конкурентных позиций при взаимодействии экономических агентов и потребителей в условиях цифровой среды

Применение мобильных приложений создает участникам рынка новые возможности взаимодействия. Для предпринимателей – это стратегия взаимодействия со многими бизнес-партнерами, включая одновременно коммуникации с различными группами и участниками рынка – от поставщиков и потребителей до дистрибьюторов и дилеров, от государственных и общественных организаций до коммерческих и инвестиционных компаний, от исследовательских институтов до консалтинговых центров [1, 9].

Для потребителей товаров и услуг расширилась возможность удовлетворения потребностей практически «в один клик», без значительных временных и физических затрат на поиск необходимых товаров и услуг.

Стратегия одновременного сотрудничества с разными экономическими агентами в сфере потребительских услуг способствует внедрению новых форм организации бизнеса, поиску возможности сотрудничества с информационными компаниями, от которых сегодня зависит их положение на рынке.

Применение мобильных приложений позволяет участникам рынка не только формировать новые возможности взаимодействия, но и создавать конкурентные преимущества, позволяющие компаниям повышать экономическую устойчивость и длительное присутствие на рынке.

Описание новых конкурентных преимуществ, выявленных в процессе исследования, представлено в матрице (табл. 1).

Взаимодействие экономических агентов в сфере потребительских услуг при цифровизации бизнеса приводит к синергетиче-

скому эффекту, когда за счет взаимовлияния деятельности происходит рост прибыли, рост экономической эффективности, рост удовлетворения потребностей. Каждый из участников рынка мобильных приложений отмечает «свой» эффект [9, 13].

Стратегия одновременного сотрудничества с разными экономическими агентами в сфере потребительских услуг способствует внедрению новых форм организации бизнеса, поиску возможности сотрудничества с информационными компаниями, от которых сегодня существенно зависит конкурентное положение организации на рынке.

В качестве примера результативности подобного взаимодействия экономических агентов, действующих в потребительской и информационной сферах, можно рассмотреть взаимоотношения компании ООО «Яндекс» с предприятиями общественного питания, действующими на рынке мобильных приложений.

Результатом такого взаимодействия является внедрение мобильного приложения «Яндекс.Еда», позволяющего удерживать и развивать потребительский рынок в новых, постпандемических условиях хозяйствования.

Поставщик, имеющий соглашение с ООО «Яндекс», доставляет продукцию ресторанов или иных предприятий общественного питания потребителям в соответствии с электронными запросами в удобное для них место и время. Кроме того, в последнее время ООО «Яндекс», ранее позиционировавшее себя как «компания поисковых систем», стало реализовывать новые функции, выступая в роли инвестора, развивая производственную и usługовую деятельности бизнес-партнеров. Это привело к масштабированию деятельности ООО «Яндекс» и росту рентабельности.

Успешность данной деятельности явилась стимулом для резкого роста новых предложений на рынке мобильных приложений для организаций сферы услуг. Сегодня в этом направлении отмечается более 30 действующих мобильных приложений. По данным национального института

Таблица 1. Матрица новых конкурентных преимуществ, формирующихся при взаимодействии экономических агентов и потребителей в условиях цифровизации бизнеса

Table 1. Matrix of new competitive advantages formed during the interaction of economic agents and consumers in the context of business digitalization

Вид взаимодействия <i>Type of interaction</i>	Выявленные изменения <i>Identified changes</i>	Новые конкурентные преимущества <i>New advantages</i>
<i>Организация – институциональные структуры</i> (властные структуры, внебюджетные фонды, налоговые органы, контрольно-надзорные органы, судебная власть и т. п.)	Одновременная коммуникация с различными группами представителей институциональных структур	▪ Повышение доступности госуслуг в IT-среде ▪ Снижение времени на получение ответа от представителей институциональных структур ▪ Открытость информации по принятию решений в IT-среде ▪ Публичная финансовая отчетность в цифровой среде ▪ Повышение деловой репутации организации и ее открытость
<i>Организация – бизнес-партнеры</i> (организации – поставщики материальных ресурсов, электро- и водоснабжения, коммерческие банки, инвестиционные компании и т. п.)	Одновременная коммуникация с различными группами участников ресурсного рынка	▪ Заключение договоров в онлайн-режиме ▪ Цифровизация базы договоров с аналитической IT-функцией ▪ Контроль поступления ресурсов в формате IT-аналитики ▪ Мгновенная оплата поставленного ресурса в цифровом офисе
<i>Организация – IT-компании</i> (производители цифровых программ для развития коммуникационно-сбытовой сферы)	Перманентная коммуникация с участниками рынка – разработчиками программных продуктов и мобильных приложений	▪ Цифровизация деятельности организации (IT-технологии, DT-технологии, цифровизация документооборота) ▪ Эволюция сайта организации ▪ Участие в двусторонних рынках ▪ Запуск и развитие мобильных приложений
<i>Организация – потребители</i> (потребители товаров, потребители услуг, потребители работ)	Постоянная коммуникация с участниками моблайн-рынка – потребителями	▪ Персонализация предложения с использованием мобильного приложения ▪ Сокращение времени и физических затрат на поиск и покупку ▪ Покупка «в один клик» ▪ Мгновенная оплата покупки в цифровом офисе

качества (Роскачество), в 2020 г. было исследовано 34 мобильных приложения. Лучшими по совокупности всех критериев признаны приложения «Якитория», «Папа Джонс» и Delivery Club на iOS и «Якитория», Delivery Club и «ПиццаСушиВок» на Android. За два года, к 2022 году, предложение новых мобильных приложений в этой сфере экономики возросло на 15% [1, 9, 10].

Таким образом, взаимодействие экономических агентов влияет на экономическую устойчивость как организаций пищевой отрасли, так и информационных компаний. При использовании мобильного приложения

в организациях питания наблюдается рост среднего чека и прибыли за счет использования электронных продаж и роста потребителей. Кроме того, повышается социальный эффект деятельности, так как удовлетворение потребности потребителя приближается к его нуждам и ожиданиям, что, в свою очередь, влияет на конкурентоспособность организации в целом [14].

Заключение

Подводя итоги результатов исследования, отразим три важных момента, которые

впервые раскрывают ряд аспектов конкурентной среды в условиях цифровизации сферы потребительских услуг.

Во-первых, в современном деловом мире наблюдается эволюция, постоянное изменение цифровых технологий. Появляются новые рынки, на которых отмечаются интенсивное внедрение, быстрая адаптация новых цифровых продуктов к спросу, возникающему в потребительской среде, например мобильные приложения. Что же способствует выявленным обстоятельствам?

Рассматривая вопросы конкуренции в сфере потребительских услуг, отметим, что большая часть обсуждается доминирующими цифровыми агентами крупных международных компаний. Они не подвержены быстрым изменениям. Вокруг них формируются, например, требования по развитию антимонопольного (конкурентного) законодательства, но процесс далек от стадии завершения.

Растут возможности мобильных приложений, инициируя создание новых востребованных информационных продуктов, которые быстро адаптируются к задачам компаний, действующих в различных секторах и сферах экономической деятельности, особенно в сегменте потребительских услуг. К предпосылкам развития цифровизации можно отнести:

- большим выбором девайсов (компьютеры, планшеты, мобильные телефоны), на которых можно получить доступ к мобильному приложению;
- значительный рост числа предложений различных платформ для размещения мобильных приложений (востребованы такие, как iOS (закрытая платформа) и вариации Android (на базе Open Source, открытого исходного кода).

Возможности мобильных приложений предоставляют широкий спектр новых цифровых программ для использования в логистике сферы потребительских услуг:

- нативные мобильные приложения;
- мобильные веб-приложения;
- гибридные приложения.

В ситуации, когда мобильные телефоны находятся в руках владельца во временном формате 365/24, использование мобильного приложения позволяет существенно изменить логистику на потребительском рынке. Моблайн-рынок становится одним из самых востребованных. При этом выявляются другие изменения, которые отметили исследователи.

Во-вторых, компании сферы потребительских услуг отмечают, что в маркетинговой и сбытовой коммуникациях происходят существенные изменения. Большинство служб работали с потребительским рынком в формате коммуникационно-сбытовой модели PESO, которая на протяжении ряда лет претерпела значительные изменения.

Наибольшая трансформация отмечается у коммуникационного «канала владельца» (owned media), в формате которого используются сайты, мобильные версии сайтов, мобильные приложения. Их применение позволяет персонализировать предложения для потребителя, снижать затраты на рекламу и маркетинг, повышать рентабельность бизнеса.

В-третьих, в условиях цифровизации бизнеса активное взаимодействие экономических агентов влияет на создание конкурентных преимуществ во всех группах взаимоотношений компании, например между:

- компанией и институциональными структурами;
- компанией и бизнес-структурами;
- компанией и IT-компаниями;
- компанией и потребителями.

При этом усиление конкурентных преимуществ сопровождается синергетическим эффектом, отражающим рост устойчивости всех экономических агентов. Исследователи на примере деятельности ООО «Яндекс» показали, как взаимодействие «поисковой системы» с использованием мобильного приложения позволило расширить доходность и повысить устойчивость компаний в сфере питания. Кроме того, была выявлена трансформация бизнес-модели самого хозяйствующего субъекта, расширение его направления деятельности за счет инвестиционной составляющей.

Таким образом, исследование конкуренции среди компаний, действующих в сфере потребительских услуг, представляет собой новое направление научно-исследовательской деятельности. Цифровизация сферы потребительских услуг позволяет изыскивать новые коммуникационно-сбытовые стратегии для компаний, создающих услу-

ги, менять логику услуг за счет использования различных видов мобильных приложений для потребительского рынка, владельцев определенных девайсов, по-новому воспринимать возможности, которые создает цифровизация для экономических агентов, действующих в сфере потребительских услуг.

Список литературы

1. Абдрахманова Г. И., Вишневский К. О., Гохберг Л. М. и др. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: сб. докл. к XX Апрель. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апреля 2019 г. / науч. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 85 с.
2. Возрождение Earned Media для повышения эффективности коммуникаций [Электронный ресурс] // vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/77829-vozrozhdenie-earned-media-dlya-povysheniya-effektivnosti-kommunikaciy> (дата обращения: 02.01.2022).
3. Игнатов А. А. Цифровая экономика в БРИКС: перспективы многостороннего сотрудничества // Вестник международных организаций. 2020. Т. 15. № 1. С. 31–62. DOI: 10.17323/1996-7845-2020-01-02.
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. Коваленко А. И. Технологические гиганты на цифровых рынках – результат провала регулятора // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 5–24. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.
6. Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 84–94. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
7. Мобильные приложения [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9C%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F (дата обращения: 30.10.2021).
8. Обзор «Конкурентное (антимонопольное) регулирование на цифровых рынках» [Электронный ресурс] // Евразийская экономическая комиссия. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/caa/cpol/konkurentpol/Documents/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80.pdf> (дата обращения: 07.03.2022).
9. Паркер Дж., ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас / пер. с англ. Е. Пономаревой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 440 с.
10. Роскачество назвало лучшие приложения для доставки еды [Электронный ресурс] // topspb.tv. URL: <https://topspb.tv/news/2020/04/30/roskachestvo-nazvalo-luchshie-prilozheniya-dlya-dostavki-edy/> (дата обращения: 28.10.2021).
11. Чернухина Г. Н. Трансформация и тенденции потребления в современной шеринговой модели бизнеса // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 3 (79). С. 79–88. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-79-88.
12. Юлдашев Р. Т., Логвинова И. Л. Влияние цифровизации на развитие национальных страховых рынков на постсоветском пространстве // Страховое дело. 2021. № 2 (335). С. 43–53.
13. Яблонский С. А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 4. С. 57–78.
14. Zeng M. Three Paradoxes of Building Platforms // Communications of the ACM. 2015. Vol. 58. No. 2. P. 27–29. DOI: 10.1145/2700343.

Сведения об авторах

Разомасова Елена Александровна, ORCID 0000-0002-2807-6547, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой инноваций и предпринимательства, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия, e.a.razomasova@nsuem.ru

Аверьянова Татьяна Анатольевна, ORCID 0000-0002-5857-095X, канд. экон. наук, доцент кафедры инноваций и предпринимательства, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия, t.a.averyanova@edu.nsuem.ru

Статья поступила 03.04.2022, рассмотрена 21.04.2022, принята 28.04.2022

References

1. Abdrakhmanova G. I., Vishnevsky K. O., Gokhberg L. M. et al. *Chto takoe tsifrovaya ekonomika? Trendy, kompetentsii, izmerenie: sbornik dokl. k XX Apr. mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 9–12 aprelya 2019 g.* [What is the digital economy? Trends, competencies, measurement: compilation to XX Apr. intl. scientific conf. on Problems of Development of the Economy and Society, Moscow, April, 9–12, 2019]. Ed. by L. M. Gokhberg. Moscow, Higher School of Economics Publ., 2019, 85 p.
2. *Vozrozhdenie earned media dlya povysheniya effektivnosti kommunikatsii* [The revival of earned media to improve the efficiency of communications]. vc.ru. Available at: <https://vc.ru/marketing/77829-vozrozhdenie-earned-media-dlya-povysheniya-effektivnosti-kommunikatsii> (accessed 02.01.2022).
3. Ignatov A. A. Digital Economy in the BRICS: Prospects for Multilateral Cooperation. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii*=International Organisations Research Journal, 2020, vol.15, no.1, pp.31-62 (in Russian). DOI: 10.17323/1996-7845-2020-01-02.
4. Kovalenko A. I. Network effect as a sign of dominating position of digital platforms. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.1(77), pp.18-37 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
5. Kovalenko A. I. Technological giants on digital markets as a result of a regulator failure. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.4(80), pp.5-24 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.
6. Lukashenko M. A., Dobrovolskaya T. Yu. Digital corporate culture of the Entrepreneurial University. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.4(80), pp.84-94 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
7. *Mobil'nye prilozheniya* [Mobile applications]. TAdviser. Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9C%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F (accessed 10.30.2021).
8. *Obzor «Konkurentnoe (antimonopol'noe) regulirovanie na tsifrovyykh rynkakh»* [Review “Competitive (antimonopoly) regulation in digital markets”]. Eurasian Economic Commission. Available at: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/caa/cpol/konkurentpol/Documents/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80.pdf> (accessed 07.03.2022).
9. Parker J., van Alstyn M., Chaudary S. *Revolutsiya platform. Kak setevye rynki menyayut ekonomiku – i kak zastavit' ikh rabotat' na vas* [Platform revolution. How online markets are changing the economy – and how to make them work for you]. Transl. from English. E. Ponomareva. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2017, 440 p.
10. *Roskachestvo nazvalo luchshie prilozheniya dlya dostavki edy* [Roskachestvo named the best apps for food delivery]. topspb.tv. Available at: <https://topspb.tv/news/2020/04/30/roskachestvo-nazvalo-luchshie-prilozheniya-dlya-dostavki-edy/> (accessed 28.10.2021).
11. Chernukhina G. N. Transformation and consumption trends in the modern sharing business model. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.3(79), pp.79-88 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-79-88.
12. Yuldashev R. T., Loginova I. L. The article deals with the discussion of the role of digitalization in the development of insurance markets. *Strakhovoe Delo*, 2021, no.2(335), pp.43-53 (in Russian).
13. Yablonsky S. A. Multilateral platforms and markets: basic approaches, concepts and practices. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*=Russian Management Journal, 2013, vol.11, no.4, pp.57-78 (in Russian).
14. Zeng M. Three Paradoxes of Building Platforms. *Communications of the ACM*, 2015, vol.58, no.2, pp.27-29. DOI: 10.1145/2700343.

About the authors

Elena A. Razomasova, ORCID 0000-0002-2807-6547, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Innovation and Entrepreneurship Department, Novosibirsk State University of Economics and Management “NINH”, Novosibirsk, Russia, e.a.razomasova@nsuem.ru

Tatiana A. Averyanova, ORCID 0000-0002-5857-095X, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Innovation and Entrepreneurship Department, Novosibirsk State University of Economics and Management “NINH”, Novosibirsk, Russia, t.a.averyanova@edu.nsuem.ru

Received 03.04.2022, reviewed 21.04.2022, accepted 28.04.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-30-39

Качественные показатели эффективности закупок в механизме антимонопольного комплаенса

А. В. Трофимовская¹, А. А. Вершинина^{2,3*}

¹ *Московский государственный областной университет, Мытищи, Россия*

² *Университет «Синергия», Москва, Россия*

³ *Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия*

* *avershinina@synergy.ru*

Аннотация. В целях повышения эффективности целевого распределения бюджетных средств, а также обеспечения поступательного хозяйственно-экономического развития российского государства, как в целом, так и его регионов и отдельных муниципальных образований, повышение результативности государственных закупок становится одной из наиболее важных стратегических задач органов исполнительной власти, участвующих в процессе планирования и практической реализации государственных закупок. В статье выдвигается и находит свое подтверждение следующая гипотеза: система ключевых показателей эффективности может результативно применяться в бюджетной сфере, а именно в государственных (муниципальных) закупках, в том числе для улучшения конкурентной среды. Для подтверждения выдвинутой гипотезы в статье исследованы нормативные акты, регулирующие вопросы государственных и муниципальных закупок и конкуренцию, изучены этапы цифровизации, а также разработана система критериев эффективности системы государственных и муниципальных закупок. Цель статьи – предложить показатели эффективности закупок, влияющих на конкурентную среду. Задачи данной статьи: изучить законодательство Российской Федерации в рассматриваемой сфере; проанализировать уровень цифровизации в области закупок и конкуренции; предложить две группы показателей. Результатом исследования является система показателей эффективности во взаимосвязи с цифровизацией через региональную информационную единую автоматизированную систему управления закупками (ЕАСУЗ) и портал исполнения контрактов (ПИК) с учетом централизации и унификации форм. Информационную основу исследования составили статистические материалы, содержащие раскрытие показателей системы государственного и муниципального заказа, а также специализированные интернет-площадки, публикующие материалы на тему законодательства и практики проведения государственных и муниципальных закупок.

Ключевые слова: государственные и муниципальные закупки, цифровизация, критерии эффективности, централизация закупок, исполнение государственных (муниципальных) контрактов, электронный магазин, бюджетное законодательство, единая информационная система, портал исполнения контрактов

Для цитирования: Трофимовская А. В., Вершинина А. А. Качественные показатели эффективности закупок в механизме антимонопольного комплаенса // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 30–39. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-30-39

Qualitative Indicators of Procurement Efficiency in the Antitrust Compliance Mechanism

A. Trofimovskaya¹, A. Vershinina^{2,3*}

¹ Moscow Region State University, Mytishi, Russia

² Synergy University, Moscow, Russia

³ Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

* avershinina@synergy.ru

Abstract. In order to increase the efficiency of the targeted distribution of budget funds, as well as to ensure the progressive economic and economic development of the Russian state, both in general and its regions and individual municipalities, improving the effectiveness of public procurement becomes one of the most important strategic tasks of the executive authorities involved in the planning and practical implementation of public procurement. The following hypothesis is put forward and confirmed in the article: the system of key performance indicators can be effectively applied in the budgetary sphere, namely, in state (municipal) procurement, including to improve the competitive environment. To confirm the hypothesis put forward, the article investigated regulations governing state and municipal procurement and competition, studied the stages of digitalization, and also developed a system of criteria for the effectiveness of the state and municipal procurement system. The purpose of the article is to offer indicators of the effectiveness of purchases that affect the competitive environment. The objectives of this article: to study the legislation of the Russian Federation in the area under consideration; review the level of digitalization in procurement and competition; to propose two sets of indicators. The result of the study is a system of performance indicators in conjunction with digitalization through a regional information unified automated procurement management system and a portal for contract execution, taking into account the centralization and harmonization of forms. The information basis of the study was statistical materials containing the disclosure of indicators of the state and municipal order system, as well as specialized Internet sites publishing materials on the legislation and practice of state and municipal procurement.

Keywords: state and municipal procurement, digitalization, efficiency criteria, centralization of procurement, execution of state (municipal) contracts, electronic store, budget legislation, unified information system, contract execution portal

For citation: Trofimovskaya A., Vershinina A. Qualitative Indicators of Procurement Efficiency in the Antitrust Compliance Mechanism. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.30-39 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-30-39

Введение

Исторические аспекты формирования контрактной системы в России обусловили приоритетность принципа повышения эффективности. Российский рынок государственных и муниципальных закупок претерпевает постоянные и достаточно глубокие изменения с мо-

мента его зарождения [1]. Эффективно выстроенный механизм закупок в России имеет существенное значение при формировании бюджетной политики [2]. В целях повышения эффективности целевого распределения бюджетных средств, а также обеспечения поступательного хозяйственно-экономического развития страны как в целом, так и регионов и отдельных

муниципальных образований повышение результативности государственных закупок становится одной из наиболее важных стратегических задач органов исполнительной власти, участвующих в процессе планирования и практической реализации государственных закупок [3]. Система закупок как инструмент правовых и экономических отношений не существует абстрактно и сама по себе, но имеет своей целью достижение определенных практических результатов, иными словами, выгоды и максимизации такой выгоды. Вводя в использование тот или иной правовой механизм или изымая его из оборота правовых и экономических отношений, законодатель подбирает наилучший вариант соотношения всех механизмов таким образом, чтобы система в целом приносила максимальное количество пользы. Но как определить, какой именно показатель будет однозначно и безусловно сигнализировать и отражать эффективность системы закупок? На какие именно параметры и выходные данные можно опираться, чтобы не совершить ошибку и, как результат, снизить эффективность системы? Анализ подходов к оценке системы закупок, в том числе к оценке выгоды отдельных механизмов такой системы, представляется важным вопросом.

Задачами статьи является определение сущности и целей системы закупок; определение эффективности системы закупок; анализ выработанных подходов к оценке эффективности системы закупок в контексте как адекватности отражения соответствующим показателем реального уровня эффективности системы, так и экономического анализа, когда использование того или иного показателя будет рассмотрено с точки зрения отдельного инструмента регулирования отношений субъектов; отдельной задачей является систематизация показателей эффективности и выбор из них тех, которые можно назвать ключевыми показателями эффективности, а также выработка

предложений по усовершенствованию уже существующих критериев оценки эффективности системы закупок.

Актуальность данных вопросов во многом обусловлена незначительной доктринальной разработкой критериев и подходов к оценке эффективности системы закупок, сильной фрагментарностью данных исследований и отсутствием полноценной систематизации таких подходов, особенно с учетом последних масштабных изменений в системе закупок, в том числе с точки зрения соответствующей корректировки некоторых показателей.

В рамках предыдущих исследований уже были сделаны выводы о том, что в настоящий момент для оценки эффективности системы общепринято использование именно количественных показателей. Настоящая статья ставит своей целью попытку выработать неколичественные (качественные) подходы к оценке эффективности системы закупок, в том числе через призму повышения конкуренции.

Предметом являются доктринальные и нормативно установленные подходы к оценке эффективности системы закупок, нормативные правовые акты, регулирующие закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В частности, основной нормативной базой оценки регионального законодательства авторы решили выбрать систему закупок Московской области.

Обзор литературы

Теоретической основой выступают научные исследования ведущих отечественных авторов в области управления процессом осуществления закупок, таких как О. В. Архалович [4], О. В. Лобанова [5], Ж. Ю. Юзefович [6]. Для оценки показателей эффективности системы закупок с точки зрения экономического анализа права использовались труды М. И. Одинцовой [7]. Также для сравнительно-правовой оценки использо-

вались труды зарубежных исследователей, основными из которых были работы Г. Даррина и М. Льюиса [8].

Методологической основой послужили обще- и частнонаучные методы познания. Работа проводилась посредством использования методов системного анализа, элементов экономико-статистических и сравнительно-аналитических методов.

Степень достоверности и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, которые содержатся в работе, подтверждаются изучением и анализом научных публикаций по теме исследования, применением современной методологии научного исследования, использованием значительного количества фактических данных (статистического материала, экспертных мнений, данных, расчетов, выполненных авторами самостоятельно).

Теоретико-практические основы показателей эффективности государственных закупок

В настоящее время нельзя говорить о существовании универсального определения эффективности государственных закупок и методики ее расчета. В первую очередь, стоит отметить, что эффективность можно рассматривать как с точки зрения эффективности отдельной закупки, так и эффективности всей закупочной системы.

В Законе № 44-ФЗ устанавливается принцип эффективности осуществления закупок. Так, в ст. 12 указано: «Государственные органы, органы управления государственными внебюджетными фондами, муниципальные органы, казенные учреждения, иные юридические лица в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, при планировании и осуществлении закупок должны исходить из необходимости достижения заданных результатов обеспечения государственных и муниципальных нужд». Основной задачей, исходя из указанной ста-

ты, является удовлетворение государственных и муниципальных нужд в установленном объеме. А к основным целям, в свою очередь, относится: достижение целей и реализация мероприятий, предусмотренных государственными и муниципальными программами РФ и ее субъектов, исполнение международных обязательств, в том числе межгосударственных программ, а также выполнение функций и полномочий различных государственных и муниципальных органов РФ [9].

Поскольку средства, выделяемые на государственные закупки, финансируются из бюджетов соответствующих уровней, необходимо рассмотреть определение эффективности, указанное в Бюджетном кодексе РФ (далее – БК РФ), которое, отметим, не полностью соответствует определению Закона № 44-ФЗ.

В ст. 34 БК РФ указано, что принцип эффективности использования бюджетных средств означает, что при составлении и исполнении бюджетов участники бюджетного процесса в рамках установленных им бюджетных полномочий должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности) и (или) достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности) [10].

Совмещая положения двух законов, можно говорить о том, что эффективность достигается путем наилучшего удовлетворения нужд путем наименьшего использования ресурсов. Упрощая, принцип эффективности закупочной системы можно описать словами «самое лучшее за самую низкую цену» [11].

Рассматривая вопрос эффективности, считаем целесообразным перейти к количественным показателем эффективности, таким как KPI – key performance indicators (ключевые показатели эффективности). Ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) – это показатели, которые смогут

в достаточной степени отражать степень достижения обозначенной выше цели.

Термин КПЭ как таковой позаимствован из экономической теории права и представляет собой способ управления поведением исполнителя в рамках отношений между принципалом и агентом. В данном случае необходимо прибегнуть к теории экономического анализа права, в частности его использования как инструмента решения одной из разновидностей агентских проблем – ситуации недостаточной информированности участников, когда принципал не знает характеристик агента, в том числе его производительности (что порождает неблагоприятный отбор), а агент, в свою очередь, не заинтересован прилагать усилия для достижения результата, в котором заинтересован принципал [7].

В случае рассмотрения контрактной системы принципалом может выступать вышестоящая организация, к примеру администрация федерального уровня власти или уровня власти субъекта, а агентом – учреждение уровня власти субъекта или уровня муниципалитета соответственно. В каждой конкретной ситуации именно исполнитель, находящийся на более низком (непосредственном) уровне решения задачи, обладает большей степенью информации и имеет больше возможностей для манипулирования показателями эффективности. В то время как принципал, не обладая всей полнотой информации, будет лишен возможности точно и однозначно определить качество и эффективность работы агента. Для того чтобы минимизировать риски принципала, необходимо установить максимально точные показатели эффективности агента, которые, с одной стороны, будут отражать действительный уровень эффективности агента, а с другой – будут затруднительны для манипулирования ими. В нашем случае данная призма рассмотрения применима непосредственно как к форме построения контрактной системы, так и оценке отдельных КПЭ.

Степень цифровизации этапов закупочной деятельности в субъектах Российской Федерации как показатель эффективности

Использование единой информационной системы закупок признается рядом исследователей неотъемлемой частью системы закупок. Степень цифровизации этапов закупочной деятельности отличается в разных субъектах РФ. При этом любой переход от бумажного взаимодействия в электронное признается экспертной группой Федеральной антимонопольной службы (далее – ФАС) в качестве положительной конкурентной практики.

Так, в 2019 году отмечалось, что проконкурентной практикой является использование системы электронных магазинов для закупок малого объема. Описывая разные механизмы и модели данного инструмента, ФАС РФ отдельно отметила Правительство Рязанской и Ростовской областей, указав, что использование электронной формы закупок малого объема создает условия для прозрачности и публичности закупочных процедур, расширения доступа, в том числе субъектов малого и среднего бизнеса, к закупочным процедурам, включая те случаи, когда законодательство о закупках не содержит обязательных требований о проведении торгов и позволяет напрямую заключать контракты с единственным поставщиком [12, 13].

В 2020 году антимонопольная служба отдельно отметила использование автоматизированной информационной системы «Портал поставщиков» Правительством г. Москвы [14]. Система «Портал поставщиков» является еще одним аналогом региональной системы заключения контрактов малого объема, будучи направленной на повышение эффективности закупок у единственного поставщика и поддержку малого и среднего предпринимательства.

Нами уже отмечалось, что Московская область является одним из флагманов сре-

ди субъектов РФ по глубине цифровизации процесса закупочной деятельности, а также среди уже отмеченных систем ЕАСУЗ и подсистем «Электронный магазин» и ПИК ЕАСУЗ. Отдельное внимание стоит уделить последней. В отличие от большинства региональных систем, которые упрощают работу заказчиков при взаимодействии с единой информационной системой (ЕИС) или увеличивают количество де-факто конкурентных закупок через систему электронных магазинов, электронная система исполнения контрактов выводит введение закупочной деятельности совершенно на иной уровень. До настоящего момента, описывая количественные показатели, мы говорили лишь об опосредованных показателях эффективности удовлетворения государственных и муниципальных нужд, вынося за скобки качество, точность и аккуратность непосредственного исполнения контрактов.

Рядом исследователей отмечалась важность использования такого количественного показателя эффективности, как своевременность и качество исполнения контрактов [15]. Но ввиду того, что все взаимодействие между заказчиком и поставщиком, в первую очередь, происходило «на бумаге», использование показателей эффективности системы закупок при исполнении контрактов было возможно только с точки зрения оперативной проверки эффективности отдельных закупок. Использование систем электронного документооборота позволяет рассматривать использование такого показателя, как «своевременность и качество исполнения контрактов», на системном уровне. Не говоря уже об актуальности использования данного инструмента в настоящий период пандемии коронавирусной инфекции.

Рассматривая критерий цифровизации с точки зрения экономического анализа права, можно утверждать, что формализация взаимодействия между участниками закупочного процесса приводит к большей прозрачности и снижению стимулов для недобросовестного поведения. В ситуации,

когда взаимодействие происходит вне электронных систем, момент направления и подписания соответствующих документов исполнения может отличаться. Электронная система в данном смысле выступает в роли независимого посредника, с которым невозможно договориться и «подписать акты задним числом». Сводя к минимуму простор для подобных действий, цифровизация закупочных отношений значительно снижает риски манипулирования таким показателем эффективности закупочных отношений, как «своевременность и качество исполнения контрактов».

В рассматриваемом контексте качество исполнения достигается во многом за счет неизбежности проведения претензионной работы и взыскания заказчиком неустойки с исполнителей по контракту, что в целом для большинства заказчиков, особенно на муниципальном уровне, является нечастой практикой. Как справедливо отмечается рядом исследователей, государственные и муниципальные учреждения стремятся не замечать определенных нарушений, лишь бы исполнить муниципальное задание в полном объеме к концу календарного срока, в который необходимо данные бюджетные средства использовать, под угрозой привлечения руководителей бюджетного учреждения к ответственности (ст. 306.1 БК РФ) [16]. При этом публичные интересы эффективного использования бюджетных средств также оказываются ущемленными. Ведение электронного документооборота в равной степени стимулирует и заказчика, и исполнителя по контракту к своевременному и надлежащему исполнению своих обязательств по контракту.

В качестве предложений по расширению электронного взаимодействия кажется правильным внедрить электронную систему сбора и анализа цен товаров, работ и услуг на основе уже имеющихся систем порталов поставщиков. С учетом того, что нужды государственных и муниципальных учреждений в подавляющем большинстве являются

типовыми, было бы крайне удобным сформировать единую электронную базу цен, которая корректировалась бы в режиме реального времени. Или осуществить техническую возможность направления запросов ценовых предложений через существующие автоматизированные электронные системы. Внедрение подобного функционала позволило бы существенно снизить те риски манипулирования ценами, о которых мы упоминали, рассматривая количественный показатель эффективности экономии бюджетных средств.

Определение эффективности системы закупок строго зависит от определения сущности и целей системы закупок, последние, в свою очередь, можно разделить на основную цель и дополнительные цели. К основной цели контрактной системы, отражающей ее сущность, стоит отнести достижение наилучшего удовлетворения государственных и муниципальных нужд путем наименьшего использования ресурсов [17, с. 25]. Вокруг этой цели должны выстраиваться показатели эффективности системы закупок в целом. К дополнительным целям контрактной системы можно отнести развитие конкуренции, поощрение и защиту субъектов малого и среднего предпринимательства, поддержку и защиту товаров, работ, услуг отечественного производства (производства стран ЕАЭС). Дополнительные цели, в отличие от основной, могут меняться в зависимости от направления экономической, политической и правовой политики государства.

Делая попытку в систематизации подходов к оценке эффективности системы закупок, можно обозначить две основные группы таких показателей: количественные и не количественные (качественные). Количественные показатели носят формально определяемый, исчисляемый характер, позволяющий рассмотреть и зафиксировать индикаторы эффективности в настоящем и рассмотреть их в динамике. Неколичественные (качественные) показатели не носят исчисляемый характер и в большинстве

случаев имеют вид соответствия определенным положительным или отрицательным закупочным практикам. При этом нормативное утверждение соответствующих количественных и качественных показателей представляет собой самостоятельный инструмент регулирования поведения участников системы закупок. Использование совместно количественных и качественных показателей оценки эффективности представляет собой комплексный анализ показателей эффективности системы закупок.

Заключение

В качестве ключевых количественных показателей эффективности в рамках комплексной оценки использования показателей следует выделить: 1) долю обоснованных, частично обоснованных жалоб в ФАС России (от общего количества опубликованных торгов); 2) долю несостоявшихся торгов от общего количества объявленных торгов или же среднее количество участников на торгах; 3) долю общей экономии денежных средств от общей суммы объявленных торгов, что является в высшей степени предпочтительным. Подход Комитета по конкурентной политике Московской области в использовании данных макропоказателей полностью учитывает проблемы и нюансы, возникающие в практической и теоретической сферах количественного определения эффективности контрактной системы.

Между тем, в качестве общего недостатка данных показателей была выявлена недостаточная степень диверсификации данных показателей по отдельным товарным рынкам, которая могла бы служить более четким и определенным индикатором низкоконкурентных или проблемных товарных рынков, требующих оперативных или системных решений.

Авторами впервые были выявлены определенная степень возможности и виды манипуляции с точки зрения экономического анализа права и проблемы принципала-агента

по вышеуказанным показателям. Соответственно, данные выводы могут также быть использованы для совершенствования и детализации правил определения показателей в дальнейшем.

Компенсировать возможность манипуляции позволяет использование неколичественных (качественных) показателей эффективности закупочной системы. В рамках данной статьи предлагается использовать качественные показатели, используя подходы, разработанные в механизме антимонопольного комплаенса, расширяя методы предотвращения нарушения законодательства о закупках до использования безусловно положительных практик в качестве индикаторов эффективной работы системы закупок.

К таким ключевым качественным показателям впервые предлагается отнести: 1) критерий цифровизации закупочной деятельности; 2) критерий централизации системы закупок; 3) критерий унификации за-

купочной деятельности. Каждый из критериев был рассмотрен в отдельности, были даны детальные описания как самих критериев, так и варианты их интерпретаций в зависимости от региональной специфики систем закупок. В результате было выявлено повсеместно признающееся положительным наличие всех трех ключевых неколичественных показателей эффективности системы закупок, которые могут быть использованы для комплексной оценки системы закупок соответствующего уровня.

В качестве отдельного вывода настоящей работы можно обозначить следующее. Система закупок Московской области полностью восприняла показатели эффективности, которые выработаны нормативно и одобряются научным сообществом. Наблюдается стремление к увеличению числа количественных показателей эффективности закупочной системы, использование и расширение проконкурентных практик закупочной деятельности.

Список литературы

1. Жук А. А., Белокрылова О. С. Мониторинг конкурентной среды российского рынка государственных и муниципальных закупок // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 5 (59). С. 81–88.
2. Гладилина И. П., Погудаева М. Ю., Сергеева С. А., Трофимовская А. В., Холкина Н. А., Хусаинова Э. Ш. Совершенствование управления закупками и проблемы ценообразования: учебное пособие. – М.: КноРус, 2019. – 118 с.
3. Трофимовская А. В., Вершинина А. А. Государственные закупки в условиях цифровизации // Лизинг. 2021. № 1. С. 19–26. DOI: 10.33920/VNE-3-2107-03.
4. Архалович О. В. Принципы контрактной системы в сфере закупок // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2013. № 3 (25). С. 123–127.
5. Лобанова О. Л. Дробление закупок: чего стоит опасаться заказчиком? [Электронный ресурс] // Советник бухгалтера бюджетной сферы. 2018. № 11 (191). URL: http://www.sovbuh.ru/zhurnaly/sovetsnik_buhgaltera_byudzhetoj_sfery/vypusk_11_191_iyun_2018/droblenie_zakupok_chego_stoit_opasat_sya_zakazchikom/ (дата обращения: 18.12.2021).
6. Юзефович Ж. Ю., Переверзева Н. А. Правовые гарантии реализации принципов контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд // Балтийский гуманитарный журнал. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 354–358.
7. Одинцова М. И. Экономика права: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 345 с.
8. Grimsey D., Lewis M. K. Public private partnerships and public procurement // Agenda. 2007. Vol. 14. No. 2. P. 171–188. DOI: 10.22459/AG.14.02.2007.06.
9. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 16.06.2022).
10. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 16.06.2022).

11. Хатунцев О. А. Контрактная система государственных закупок // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 2. С. 221–224.
12. Распоряжение Правительства Рязанской области от 13.09.2017 № 411-р (ред. от 20.12.2017 № 606-р) «Об осуществлении закупок с использованием электронного магазина “Витрина прямых закупок Рязанской области”» // Официальный сайт Правительства Рязанской области. URL: <https://www.ryazangov.ru/governmentro/goszakupki/> (дата обращения: 20.12.2021).
13. Постановление Правительства Ростовской области от 30.05.2018 № 355 «О некоторых вопросах, связанных с организацией осуществления закупок товаров, работ, услуг у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя)» вместе с Положением об организации осуществления закупок товаров, работ, услуг у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) для обеспечения государственных нужд Ростовской области // Официальный портал Правительства Ростовской области. URL: <https://www.donland.ru/documents/9332/> (дата обращения: 20.12.2021).
14. Постановление Правительства г. Москвы от 24.10.2018 № 1292-ПП «Об автоматизированной информационной системе “Портал поставщиков”» // Официальный сайт мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/39605220/> (дата обращения: 20.12.2021).
15. Катвалян А. Э. Принцип ответственности за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд, эффективность осуществления закупок // Актуальные проблемы российского права. 2020. № 8 (117). С. 75–83. DOI: 10.17803/1994-1471.2020.117.8.075-083.
16. Рустамова С. М., Давлетханов Р. А. Неустойка как санкция за ненадлежащее исполнение обязательств по договору поставки для государственных нужд // Закон и право. 2019. № 6. С. 68–70. DOI: 10.24411/2073-3313-2019-10246.
17. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Эффективное противодействие коррупции как конкурентное преимущество субъекта профессионального предпринимательства // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 16–36. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-16-36.

Сведения об авторах

Трофимовская Алла Викторовна, ORCID 0000-0002-5740-5784, канд. экон. наук, доцент, кафедра государственных (муниципальных) и корпоративных закупок, Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Московский государственный областной университет» (МГОУ), Мытищи, Россия, a-lla@mail.ru

Вершинина Анна Александровна, ORCID 0000-0002-2989-2589, канд. экон. наук, доцент, кафедра экономической теории и мировой экономики, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; кафедра экономической теории, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» (РЭУ им. Г. В. Плеханова), Москва, Россия, avershinina@synergy.ru

Статья поступила 14.02.2022, рассмотрена 14.03.2022, принята 19.04.2022

References

1. Zhuk A. A., Belokrylova O. S. Monitoring of the modern state of the public procurement market in Russia. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2016, vol.10, no.5(59), pp.81-88 (in Russian).
2. Gladilina I. P., Pogudaeva M. Yu., Sergeeva S. A., Trofimovskaya A. V., Kholkina N. A., Khusainova E. Sh. *Sovershenstvovanie upravleniya zakupkami i problemy tseonoobrazovaniya: uchebnoe posobie* [Improving procurement management and pricing challenges: a study guide]. Moscow, *KnoRus Publ.*, 2019, 118 p.
3. Trofimovskaya A. V., Verшинina A. A. Public procurement in the context of digitalization. *Lizing*=Leasing, 2021, no.1, pp.19-26 (in Russian). DOI: 10.33920/VNE-3-2107-03.
4. Arkhalovich O. V. *Printsipy kontraktnoi sistemy v sfere zakupok* [Principles of the procurement contract system]. *Yuridicheskaya nauka i pravookhranitel'naya praktika*, 2013, no.3, pp.123-127.
5. Lobanova O. L. *Droblenie zakupok: chego stoit opasatsya zakazchikam?* [Split procurement: what should customers be afraid of?]. *Sovetnik bukhgaltera byudzhethoi sfery*, 2018, no.11(191). Available at: http://www.sovbuh.ru/zhurnaly/sovetnik_bukhgaltera_byudzhethoi_sfery/vypusk_11_191_iyun_2018/droblenie_zakupok_chego_stoit_opasat_sya_zakazchikam/ (accessed 18.12.2021).

6. Yuzefovich Zh. Yu., Pereverzeva N. A. Legal guarantees for implementation of principles of a contract system in the sphere of purchasing goods, works, services for state and municipal needs. *Baltiiskii gumanitarnyi zhurnal*=Baltic Humanitarian Journal, 2018, vol.7, no.3(24), pp.354-358 (in Russian).
7. Odintsova M. I. *Ekonomika prava: uchebnoe posobie dlya bakalavriata i magistratury* [Economics of Law: Study Guide for Bachelor's and Master's Degrees]. 2nd ed., rev. and add. Moscow, Yurait Publ., 2019, 345 p.
8. Grimsey D., Lewis M. K. Public private partnerships and public procurement. *Agenda*, 2007, vol.14, no.2, pp.171-188. DOI: 10.22459/AG.14.02.2007.06.
9. RF Federal Law "On the contract system in the field of procurement of goods, works, services for state and municipal needs" on April 05, 2013 44-FZ (in Russian). SPS "Konsul'tantPlyus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed 16.06.2022).
10. Budget Code of the Russian Federation on July 31, 1998 145-FZ (in Russian). SPS "Konsul'tantPlyus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (accessed 16.06.2022).
11. Khatuntsev O. A. Contract system of public procurement. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki*=Economic Problems and Legal Practice, 2018, no.2, pp.221-224 (in Russian).
12. Order of the Government of the Ryazan region "On procurement using the electronic store "Showcase of direct purchases of the Ryazan region" on September 13, 2017 411-r (ed. dated December 20, 2017 606-r). Official website of the Government of the Ryazan region. Available at: <https://www.ryazangov.ru/governmentro/goszakupki/> (accessed 20.12.2021).
13. The resolution of the Government of the Rostov region "On some issues related to organization of procurement of goods, works, services from a single supplier (contractor, executor)" together with the regulations on the organization of procurement of goods, works, services from a single supplier (contractor, executor) to ensure state needs Rostov region from May 30, 2018 355. Official portal of the Government of the Rostov region. Available at: <https://www.donland.ru/documents/9332/> (accessed 20.12.2021).
14. Decree of the Government of Moscow "On the automated information system "Supplier Portal" on October 24, 2018 1292-PP. Official website of the Mayor of Moscow. Available at: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/39605220/> (accessed 20.12.2021).
15. Katvalyan A. E. The principle of responsibility for the efficiency of provision of state and municipal needs, procurement efficiency. *Aktualnye problemy rossiiskogo prava*=Actual Problems of Russian Law, 2020, no.8(117), pp.75-83 (in Russian). DOI: 10.17803/1994-1471.2020.117.8.075-083.
16. Rustamova S. M., Davletkhanov R. A. Penalty as a sanction for improper performance of obligations under the supply contract for state needs. *Zakon i pravo*, 2019, no.6, pp.68-70 (in Russian). DOI: 10.24411/2073-3313-2019-10246.
17. Alaverdov A. R., Alaverdova T. P. Effective anti-corruption as a competitive advantage of a professional enterprise. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.16-36 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-16-36.

About the authors

Alla V. Trofimovskaya, ORCID 0000-0002-5740-5784, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, State (Municipal) and Corporate Procurement Department, Moscow Region State University, Mytishi, Russia, a-lla@mail.ru

Anna A. Vershinina, ORCID 0000-0002-2989-2589, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Economic Theory and World Economics Department, Synergy University; Economic Theory Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, avershinina@synergy.ru

Received 14.02.2022, reviewed 14.03.2022, accepted 19.04.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-40-52

Рынок криптовалюты: состояние, проблемы и перспективы

Л. А. Терехова^{1*}, С. В. Терехов¹, Г. Т. Чантурия¹, Н. Н. Люблинская¹, А. М. Нечаев¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* lterehova@mail.ru

Аннотация. Первая криптовалюта появилась в 2009 г., и с тех пор неуклонно увеличивается как количество действующих криптовалют, так и число владельцев криптосчетов. Несмотря на отсутствие единой позиции по вопросу о ее легализации и законности использования для осуществления расчетов и транзакций наравне с «настоящими» деньгами, все больше пользователей как среди физических, так и юридических лиц склоняются к перспективности криптовалютных инвестиций, о чем свидетельствует инвестиционная политика ряда крупных компаний с Уолл-стрит в 2020–2021 гг. Таким образом, актуальность выбранной темы обусловлена потребностью анализа динамики молодого рынка криптовалют, который развивается по своим законам, отличающимся от механизмов функционирования традиционных рынков. На развитие рынка криптовалют оказывают влияние такие факторы, как число инвесторов и степень развития технологий блокчейн. Цель исследования состоит в выявлении факторов, управляющих динамикой курса криптовалют, и оценке их влияния на современное состояние криптовалютного рынка. Для достижения поставленной цели были сформулированы такие научно-практические задачи исследования, как выявление факторов, влияющих на популярность криптовалют в мире; описание преимуществ и недостатков использования криптовалюты; проведение ретроспективного анализа мирового опыта регулирования криптовалютного рынка и анализа динамики стоимости криптовалюты на примере Bitcoin как первой и самой популярной криптовалюты в мире. Особое внимание было уделено проблеме выявления фактора, повлиявшего на нисходящую динамику стоимости криптовалют с середины сентября 2021 г. При написании статьи использовались такие методы, как анализ статистической информации, анализ динамики отдельных элементов рынка, прогноз по суждениям потребителей, изучение направлений глобальной стратегии и другие. Результатом исследования стало раскрытие влияния на рынок криптовалют нового фактора – энергетического.

Ключевые слова: криптовалюта, преимущества и недостатки криптовалют, криптовалютный рынок, регулирование криптовалютного рынка, энергетический кризис, факторы, влияющие на стоимость криптовалюты

Для цитирования: Терехова Л. А., Терехов С. В., Чантурия Г. Т., Люблинская Н. Н., Нечаев А. М. Рынок криптовалюты: состояние, проблемы и перспективы // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 40–52. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-40-52

Cryptocurrency Market: State, Problems and Prospects

L. Terekhova^{1*}, S. Terekhov¹, G. Chanturiia¹, N. Lyublinskaya¹, A. Nechaev¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* lterekhova@mail.ru

Abstract. The first cryptocurrency appeared in 2009 and since then, both the number of active cryptocurrencies and the number of owners of crypto accounts have been steadily increasing. Despite the lack of a unified position on the issue of its legalization and the legality of its use for settlements and transactions on a par with “real” money, more and more users, both among individuals and legal entities, are inclined to the prospects of cryptocurrency investments, as evidenced by the investment policy of a number of large Wall Street companies in 2020–2021. Thus, the relevance of the chosen topic is due to the need to analyze the dynamics of the young cryptocurrency market, which is developing according to its own laws, which differ from the mechanisms of functioning of traditional markets. The development of the cryptocurrency market is influenced by factors such as the number of investors and the degree of development of blockchain technologies. The purpose of the study is to identify the factors that control the dynamics of the cryptocurrency exchange rate and assess their impact on the current state of the cryptocurrency market. To achieve this goal, such scientific and practical research tasks were formulated as identifying factors affecting the popularity of cryptocurrencies in the world; describing the advantages and disadvantages of using cryptocurrencies; conducting a retrospective analysis of the world experience in regulating the cryptocurrency market and analyzing the dynamics of the value of cryptocurrencies, using Bitcoin as the first and most popular cryptocurrency in the world. Particular attention was paid to the problem of identifying the factor that influenced the downward dynamics of the value of cryptocurrencies since mid-September 2021. When writing the article, such methods as analysis of statistical information, analysis of the dynamics of individual elements of the market, a forecast based on consumer judgments, the study of global strategy directions, and others were used. The result of the study was the disclosure of the influence of a new factor on the cryptocurrency market – energy.

Keywords: cryptocurrency, advantages and disadvantages of cryptocurrencies, cryptocurrency market, regulation of the cryptocurrency market, energy crisis, factors affecting the cost of cryptocurrency

For citation: Terekhova L., Terekhov S., Chanturiia G., Lyublinskaya N., Nechaev A. Cryptocurrency Market: State, Problems and Prospects. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.40-52 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-40-52

Введение

Пандемия коронавируса, обрушившаяся на человечество в 2019 году, имела не только биомедицинские и социокультурные последствия. Ее влияние на различные системы человеческого общества было гораздо шире, чем казалось на первый взгляд. Некоторые ее последствия мы обнаруживаем только сейчас, а на изучение других в перспективе уйдут многие

годы. К числу последних относится влияние COVID-19 на развитие мирового финансового рынка и рынка криптовалют в частности [1]. Сама по себе данная проблема настолько многоаспектна, что ее детальный анализ в рамках одного исследования невозможен. Поэтому следует сосредоточить свое внимание на отдельных аспектах проблемной ситуации. Так, например, падение деловой активности в условиях пандемии подтолкнуло ряд центральных банков зарубежных

стран к проведению беспрецедентно мягкой денежно-кредитной политики в отношении инвестиционной активности граждан и организаций, что, в свою очередь, способствовало развитию принципиально новых инвестиционных механизмов, сочетающих в себе традиционную форму средств сбережения капитала и новую функцию средства обмена в форме мгновенных платежей. Именно ослабление государственного контроля в целом ряде ведущих мировых стран дало сильнейший толчок к развитию мирового рынка криптовалют. Несмотря на запоздалые запреты со стороны ряда национальных регуляторов, криптовалюты на сегодняшний день получают все более широкое распространение, что выводит на первый план вопрос о рисках, которые они несут для мировой экономики и финансовой системы. Анализ потенциальных угроз, которые порождает криптовалютный рынок, особенно актуален для российского общества, поскольку, по оценкам Банка России, именно российские инвесторы являются одними из наиболее активных на глобальном рынке криптовалют [2, с. 3].

Термин «криптовалюта» стал использоваться для обозначения цифровой альтернативы фиатным деньгам, которые выпускаются государством с 2011 г., и в настоящее время получил широкое распространение благодаря популярности криптовалюты не только как цифрового актива, но и полноценного заменителя расчетов наличными деньгами при осуществлении платежей. Первой криптовалютой, разработанной в 2009 г., стал Bitcoin (BTC), затем, начиная с 2011 г., стали появляться другие криптовалюты, альтернативы Bitcoin, которые называли в целом альткоидами. Следующим шагом в развитии криптовалют стало создание стейблкоинов. Это разновидность криптовалют, которые, по аналогии с фиатными деньгами, имеют обеспечение в один доллар. Однако, по разным оценкам специалистов, на данный момент каждый стейблкоин обеспечен примерно 0,74 доллара.

Обзор литературы

Уникальность криптовалюты и процедуры ее получения, непрерывное совершенствование технологий блокчейн для осуществления транзакций с ней, а также повышенный интерес к криптовалютному рынку со стороны инвесторов сформировали отдельное направление исследований, находящихся на стыке информационных технологий, экономики, глобалистики и права. В связи с этим на протяжении последних десяти лет было написано немало научных трудов, проведены диссертационные исследования, посвященные данной тематике. Например, в статье [3] рассмотрен процесс добычи криптовалюты, проведено сравнение криптовалюты Bitcoin с платежными системами. Кроме этого, авторы коснулись вопроса о правовом статусе Bitcoin на момент 2015 г. на территории таких стран, как Китай, Франция и Россия. В статье [4] приведено описание криптовалюты как «нового инструмента финансового рынка». Авторы статьи рассмотрели разные подходы к определению понятия «криптовалюта» и провели оценку «механизма регулирования криптовалют в разных странах мира». В статье описаны виды государственного регулирования обращения с криптовалютой в разных странах на протяжении с 2014 по 2017 г.

В статье [5] рассмотрены некоторые преимущества криптовалют в контексте процедуры создания национальной криптовалюты, анонсированной Китаем и Россией. Авторы статьи делают вывод о том, что «национальная криптовалюта это почти тот же самый фиат». В статье [6] рассмотрены технические аспекты работы с криптовалютой и возможности применения криптографии и технологии блокчейн в бизнесе. В диссертационном исследовании Т. А. Купцовой [7] рассмотрены прикладные аспекты функционирования криптовалют как денежного суррогата. Также проведена оценка перспектив применения криптовалют на территории РФ с точки зрения совершенствования национальной платежной системы.

Большое внимание уделено криптовалютам и в иностранных исследованиях [8], авторы которых рассматривают перспективные возможности криптовалют, такие как безопасность технологии, низкая стоимость транзакции и высокая отдача от инвестиций, и прогнозируют, что в будущем криптовалюты станут мировыми валютами, способными заменить бумажные деньги [9].

В статье [10] проведен сравнительный анализ международного и российского опыта регулирования рынка финансовых инструментов, а в статье [11] рассмотрены актуальные вопросы привлечения инвестиций посредством онлайн-платформ.

В данной статье коллективом авторов изучено современное правовое состояние криптовалютного рынка в разных странах мира на период конца 2021 – начала 2022 г. Проведен ретроспективный анализ изменения правового статуса криптовалют на территории отдельных государств. Показано, что определенный ряд стран изменил свое отношение к цифровым валютам и полностью или частично легализовал их обращение. В статье продемонстрирована тенденция ужесточения законодательной базы, регулирующей криптовалютные операции, во всех странах мира.

Количество владельцев криптовалют

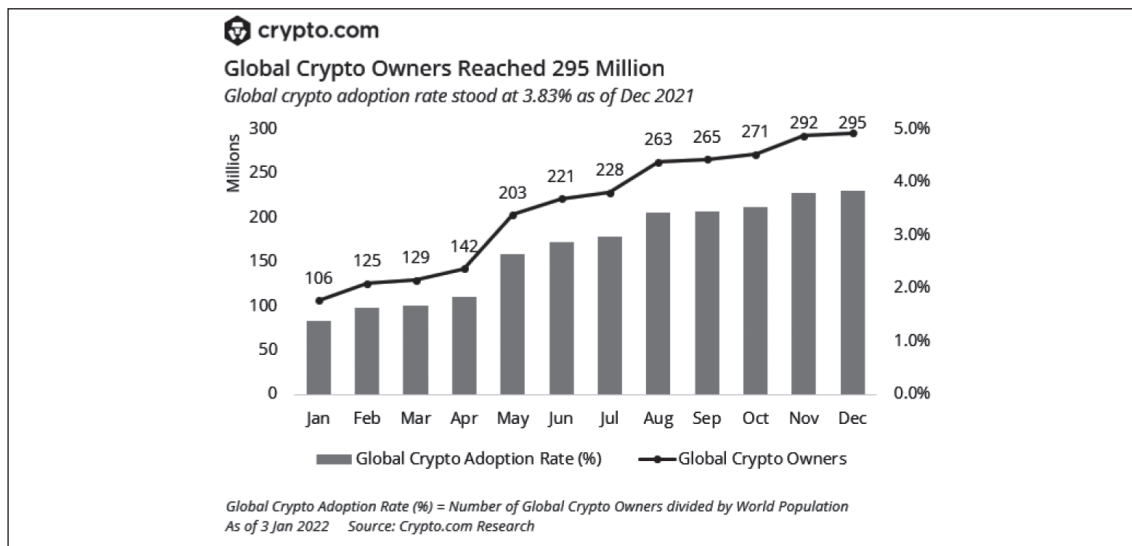
На сегодняшний день, по разным подсчетам, количество криптовалют в мире изменяется в пределах от 3 до 10 тыс. ед. [12]. Такие цифры объясняются тем, что криптовалюту очень легко создать. Код Bitcoin является открытым, поэтому любой желающий может его взять и, немного видоизменив, создать совершенно новую криптовалюту. В итоге многие программисты создавали их «в шутку» или в качестве теста, чтобы проверить свои навыки. Поэтому для того чтобы понять, сколько криптовалют находится в обороте, специалисты учитывают объем торговли, ее рыночную капитализацию и ликвидность.

Количество владельцев криптовалютных кошельков (рис. 1) во всем мире постоянно растет, о чем свидетельствует аналитический отчет за январь 2022 г., составленный CryptoMarketSizing [13, с. 6], в котором прогнозируется, что количество пользователей криптовалюты может достигнуть одного миллиарда уже к концу 2022 г. Данная динамика обосновывается сложившимся растущим трендом на протяжении последних 10 лет и резким ростом, почти в 2 раза, количеством пользователей за 2021 г.

Также следует обратить внимание на прирост пользователей криптовалюты и динамику ее стоимости (рис. 2). Мы видим, что наибольший прирост пользователей приходится на август 2021 г., что объясняется не столько начавшимся подъемом стоимости, сколько вниманием к криптовалютам со стороны крупных компаний и средств массовой информации, что послужило сигналом для привлечения на рынок новых участников. Из графика также отчетливо видно, что рост числа пользователей зависит от изменения направления стоимости криптовалюты и последующее снижение ее стоимости существенно влияет на прирост пользователей.

Преимущества и недостатки криптовалют

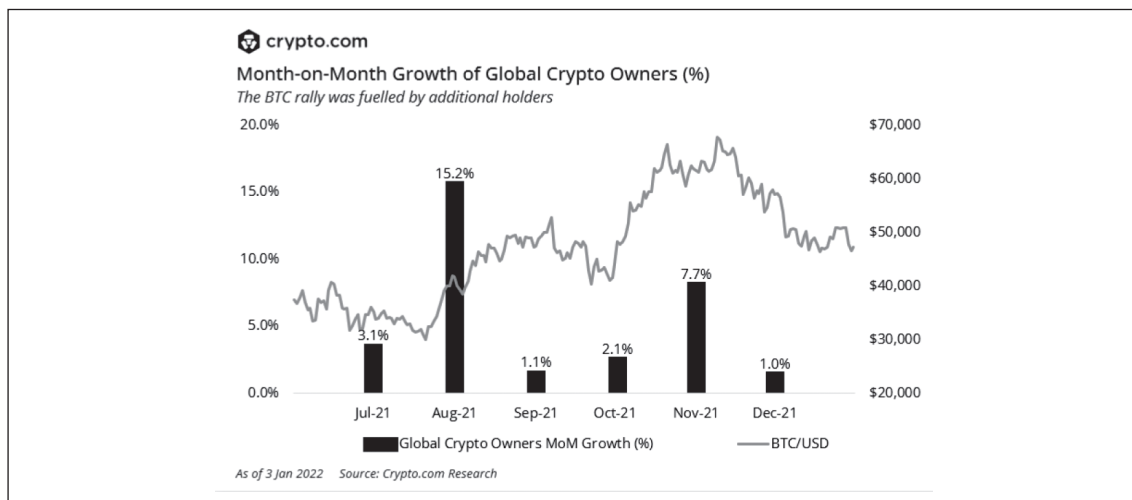
Популярность криптовалют во всем мире объясняется рядом преимуществ. Во-первых, анонимностью транзакций между сторонами, которые осуществляются без участия государственных органов, центробанка или иных лиц (если только таковые не были приглашены для контроля за сделкой). Во-вторых, невозможностью блокировки или ареста криптовалюты, которая под рукой у владельца круглосуточно, в любое время, без праздников и выходных. В-третьих, возможностью добычи криптовалюты (майнинга) без специального оборудования. В-четвертых, постоянной эволюцией технологии блокчейн, появлением новых проектов и инновационных



Источник: [13, с. 16].

Рис. 1. Количество владельцев криптовалют в мире (с января по декабрь 2021 г.)

Fig. 1. The number of cryptocurrency owners in the world (from January to December 2021)



Источник: [13, с. 11].

Рис. 2. Темпы прироста пользователей криптовалюты в мире (июль–декабрь 2021 г.)

Fig. 2. The growth rate of cryptocurrency users in the world (July–December 2021)

способов решения, привлекающих увлеченных программистов, которые непрерывно совершенствуют технологию транзакции и развивают новые цифровые технологии. В-пятых, популярностью криптовалют у населения разных стран мира, влекущей

за собой необходимость совершенствования законодательной базы, развитие государственных платежных систем и создание цифровых национальных валют (например, в Китае и России). В-шестых, отсутствием корреляции криптовалют с традиционны-

ми финансовыми активами, что делает рынок криптовалют обособленным. В-седьмых, доступностью криптовалюты, для покупки которой из-за ее многообразия не нужно иметь большой депозит денежных средств. Также нужно отметить, что из-за устойчивого роста курса криптовалют, например Bitcoin, можно либо проводить спекулятивные операции, зарабатывая на скачках цены из-за низкой комиссии от сделок, либо придерживаться политики халвинга, т. е. заморозить сбережения и продать их через несколько лет. Еще одним неоспоримым преимуществом использования криптовалют является прозрачность системы, поскольку по любому адресу можно увидеть дату, время, объем средств на счете, количество и объем произведенных операций, но не известен человек, который их совершил. И последним преимуществом использования криптовалют является их децентрализация, поскольку в ходе транзакции не учитываются ни территориальное расположение участников сделки, ни границы государств.

Помимо перечисленных преимуществ, следует выделить и негативные стороны использования криптовалют, которые напрямую связаны с этими преимуществами. Прежде всего, отсутствие контроля за ходом транзакции привело к тому, что отдельные группы лиц стали использовать криптовалюту в качестве платежного средства при осуществлении криминальной деятельности, мошенничества, отмывания денег, ухода от налогов и т. д.

Еще одним негативным последствием использования криптовалюты является техническая возможность двойного расходования одних и тех же денежных средств, которая исключается участием в сделке третьих лиц, ведущих учет платежей, а также постоянным усложнением реестра операций за счет включения технологии блокчейн. Говоря об использовании криптовалюты в качестве платежного средства, следует также упомянуть в негативном контексте и необратимость произведенного платежа, поскольку

отсутствует механизм, который бы позволил отменить операцию. Эту проблему в последнее время пытаются решить путем использования технологии мультисигнатуры, состоящей в привлечении третьей стороны, если в ходе транзакции может возникнуть необходимость в отмене операции. Наибольшее же число нареканий при использовании криптовалют вызывает анонимность участников сделки в процессе транзакции, которая поддерживается путем использования конфиденциальных адресов участниками сделки.

Большая доходность, а следовательно, высокие риски, связанные с колебаниями стоимости криптовалюты, также являются отрицательным фактором. Непрерывно появляющиеся новые криптовалюты стоят дешево, и в них охотнее инвестируют, а инвестиции в старые криптовалюты сложно спрогнозировать, их стоимость в конкретный момент времени сложно оценить, поэтому с высокой долей риска можно как увеличить, так и потерять сбережения. Данная ситуация усугубляется тем, что до сих пор отсутствуют эффективные инструменты и методы, позволяющие проводить анализ и прогнозировать цену криптовалют.

В негативном ключе следует рассматривать и сложность оценки всего объема криптовалют, к которым есть доступ у инвесторов, поскольку определенная доля криптовалютного рынка содержится на тех счетах, к которым утерян доступ или с которых был осуществлен перевод средств по неосторожности на чужой счет.

Еще одна опасность использования криптовалюты кроется в возможности забыть пароль от счета или стать объектом хакерской атаки, направленной на криптовалютный кошелек.

Развитие мирового криптовалютного рынка

Появление криптовалют, их развитие и многообразие привели к тому, что стал формироваться криптовалютный рынок,

на котором первая транзакция по переводу Bitcoin произошла 12 января 2009 г., а первая сделка по покупке реальных товаров (покупка 2 пицц за 10 000 BTC) – 22 мая 2010 г. Эти события способствовали тому, что Bitcoin стал рассматриваться пользователями как реальное платежное средство и товар. В связи с этим в 2011 г. начал работать BitcoinMarket.com – первый в мире рынок криптовалют. Годом начала роста популярности первой криптовалюты Bitcoin считается 2013 г. Именно тогда курс BTC вырос с 13 до 1200 долларов, т.е. почти в 100 раз. Также в 2013 г. стала продавать криптовалюту биржа Kraken, зарегистрированная в США. В 2014 г. состоялся первый взлом криптовалютной биржи Mt.Gox. В 2015–2016 гг. произошло распространение по всему миру практики приема платежей в Bitcoin. В 2017 г. Япония признала Bitcoin законным платежным средством наравне с йеной, а в ноябре того же года это сделала и Эстония. В декабре 2017 г. Чикагская фондовая биржа стала торговать фьючерсами Bitcoin.

В 2018 г. правительства развитых государств начали работу над законопроектами относительно правового статуса криптовалют. В 2020 г. состоялась первая инвестиция в Bitcoin крупной публичной компанией с Уолл-Стрит CEOMicroStrategy. В октябре 2021 г. в США был создан биржевой фонд ETF (инвестиционный инструмент от компании ProShares) на Bitcoin. В 2021 г. состоялось принятие Bitcoin в качестве платежного средства крупными корпорациями, такими как Tesla, Square и рядом других.

Для того чтобы оценить общую картину востребованности криптовалют в мире, рассмотрим отношение к ним со стороны различных государств.

Эстония стала одной из первых стран, которая легализовала криптовалюту, и лидером в развитии криптобизнеса, но при этом ее правительство придерживается политики строгого регулирования данного вида бизнеса и ввело обязательную лицензию на операции с криптовалютой, ужесточенные в 2020 г.

Канада придерживается курса государственного регулирования криптовалютного рынка. С 2018 г. здесь разрешено использовать криптовалюту для платежей, и руководство страны отказалось от налогообложения криптовалютного сектора, обязав только идентифицировать владельцев счетов. А с 1 июня 2020 г. для всех криптовалютных бирж стала обязательной регистрация в FinTRAC – канадском центре анализа финансовых операций и отчетов.

Германия в 2013 г. стала первой страной в мире по официальному количеству владельцев Bitcoin. С февраля 2018 г. здесь признают Bitcoin официальным платежным средством и отказываются от налогообложения стоимости покупок Bitcoin.

На территории Австралии в июле 2017 г. криптовалюте был присвоен статус обычных денег. Единственным требованием со стороны государства стала идентификация клиентов, отслеживание подозрительных транзакций, регистрация сделок в Austrac и обязательное хранение информации о проведенных операциях в течение 7 лет.

Швеция легализовала криптовалюту, а Дания признала ее на государственном уровне и легализовала майнинг.

Первым государством на территории СНГ, легализовавшим в декабре 2017 г. Bitcoin и другие криптовалюты, стала Белоруссия. При этом сделки с криптовалютой здесь не подлежат налогообложению до 2023 г. Первая криптобиржа на территории государства появилась 15 января 2019 г.

Рассмотрим страны, которые допускают определенные расчеты с криптовалютами на своей территории. К таким странам относятся Великобритания, Франция, Чехия, Сингапур, Хорватия. Например, в Великобритании в определенных барах и магазинах в качестве оплаты товара принимаются криптовалюты, в стране есть биткойн-автоматы. С 2020 г. в Великобритании также стали заниматься контролем обращения криптовалют с помощью финансового регулирующего органа – FCA.

Особого внимания заслуживает отношение, сформировавшееся к криптовалюте на территории Евросоюза. В 2015 г. решением Европейского суда было принято, что Bitcoin – это валюта, а не товар, и, следовательно, операции по купле-продаже товаров за BTC не должны облагаться налогом. В 2016 г. введено дополнительное регулирование для криптовалютных бирж и компаний, предоставляющих криптокошельки пользователям. 15 декабря 2017 г. принято решение об обязательной идентификации пользователей криптовалютной биржи. С января 2020 г. компании обязали хранить информацию об использовании криптовалют клиентами, что по сути ликвидировало анонимность держателей счетов.

В Финляндии криптовалюту рассматривают как финансовый инструмент, поэтому с операций с ней взимается налог, а с 2019 г. государство регулирует работу операторов криптовалютных сервисов. На территории Испании криптовалюту стали рассматривать как платежное средство начиная с 2014 г. Майнеры проходят процедуру обязательной регистрации и платят налоги, однако операции с криптовалютой НДС не облагаются. В январе 2020 г. Сингапур принял закон, направленный на получение лицензии компаниями по осуществлению криптовалютной деятельности с целью ее легализации.

Следует отметить, что, несмотря на признание криптовалют или допущение отдельных операций с ними, начиная с 2020 г. наблюдается очевидная тенденция усиления контроля за операциями с криптовалютами со стороны практически всех стран.

Рассмотрим еще одну группу стран, которые не одобряют использование криптовалют на своей территории. К ним относятся Россия, Китай, Украина, Египет и ряд других государств. Особый интерес представляет политика Китая. С момента появления понятия криптовалюты в июне 2009 г. Китай запрещает использовать Bitcoin для оплаты реальных товаров и услуг. В декабре 2013 г. введен запрет для банков на проведение

операций с Bitcoin. В 2014 г. анонсирована разработка собственной криптовалюты – цифрового юаня. В октябре 2017 г. введен запрет на первичные предложения монет (ICO). В августе 2018 г. государство запретило любую криптовалютную деятельность. С апреля 2019 г. введен запрет на майнинг. В 2020 г. прекращена подача электроэнергии на майнинговые фермы. В апреле 2020 г. проведен запуск в тестовом режиме приложения для проведения операций с национальной цифровой валютой и регистрации кошельков для цифровых юаней китайским банком ССВ.

В России статус криптовалюты стали впервые рассматривать в 2015 г. В это время Центробанком была создана специальная рабочая группа по изучению технологии блокчейн, результатом работы которой стало признание технологии перспективной, но потенциально опасной, а потому недопустимой для использования в стране. В 2016 г. стали высказываться идеи о необходимости создания национальной цифровой валюты крипторубля. В 2020 г. принят законопроект «О цифровых финансовых активах и цифровой валюте», запрещающий использовать криптовалюты на территории страны для оплаты товаров и услуг. В 2021 г. Центральный банк выступил с предложением полного запрета любых операций с криптовалютой, а правительство предложило ввести систему налогообложения на майнинг криптовалют и усилить контроль за подозрительными банковскими счетами граждан.

Таким образом, в мире сложилось далеко не однозначное отношение к криптовалютам. Многие страны мира начинают понимать ценность, которую криптовалюты представляют для экономики, и в связи с этим принимают законы, регулирующие ее. Однако у каждой страны свой взгляд на цифровую валюту. Некоторые всячески поддерживают ее, позволяя использовать в качестве денег, платить налоги, покупать товары и торговать на биржах. В других странах даже простое владение криптой может привести к тюремному

заклучению. А третьи остаются в стороне и вообще не стремятся отрегулировать правовую сторону криптосферы, оставив ее в подвешенном состоянии. Рассматривая политику мировых стран относительно распространения криптовалютных операций, можно сделать вывод, что наблюдается принятие криптовалюты крупными игроками мирового финансового рынка, а динамичное развитие рынка криптовалют привело также к интеграции его с традиционными финансовыми рынками.

Кризис криптовалютного рынка

Начиная с ноября 2021 г. наблюдается ниспадающий тренд в стоимости как самых популярных криптовалют Bitcoin и Ethereum (рис. 3), так и остальных.

Рассмотрим динамику изменения цены Bitcoin, поскольку это первая криптовалюта в мире и, несмотря на наличие других альткоинов, до сих пор остающаяся самой популярной криптовалютой в мире (рис. 4).

Наблюдение за динамикой стоимости криптовалют позволяет сделать вывод, что наибольшее влияние на нее оказывает не динамика стоимости традиционных активов, а такие факторы, как количество инвесторов (популярность) и «оценка перспективности технологий для обслуживания платежей в экономике и ожидания по их дальнейшему распространению» [2, с. 10]. Согласно проведенному ранее исследованию [14], стоимость криптовалюты Bitcoin зависит от объема ICO, и это под-

тверждает тот факт, что число инвесторов оказывает существенное влияние на будущую стоимость криптовалюты.

Однако, помимо указанных факторов, на стоимость криптовалюты оказывает влияние и объем майнинга (рис. 5). Согласно представленному графику, 9 ноября 2021 г. стоимость Bitcoin достигла своего максимума – более 67 тыс. долларов, а уже на следующий день стала резко падать, и процесс снижения стоимости наблюдается до сих пор.

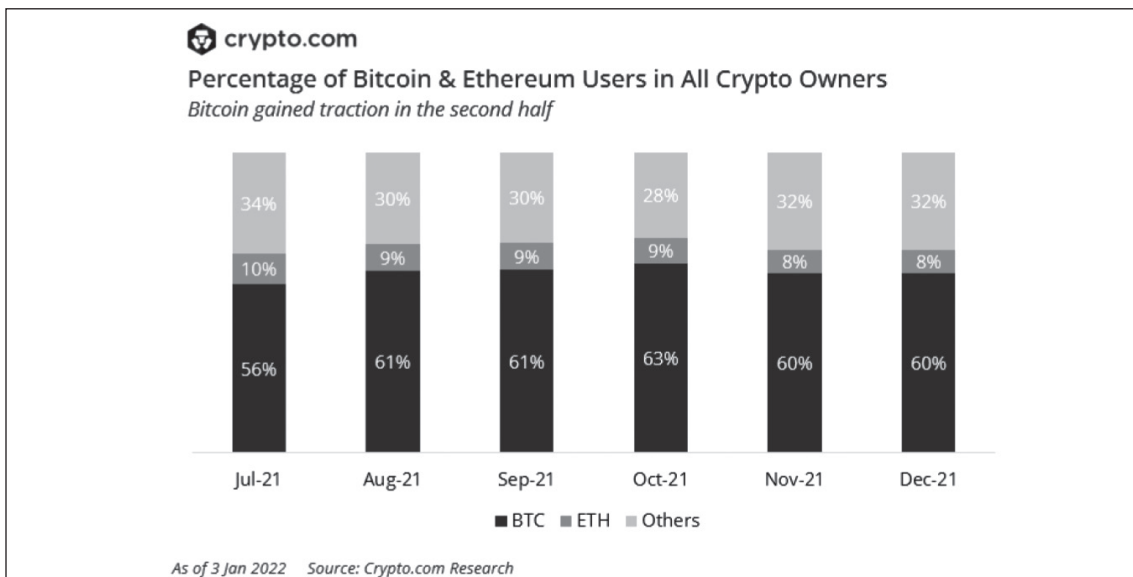
Анализ событий за ноябрь 2021 г. в мире [16] показал, что единственным значимым событием, оказавшим существенное влияние на рынок криптовалют, стал энергетический кризис, начавшийся в Китае [17] и распространившийся на все мировое сообщество. До мая 2021 г. на долю Китая приходилось более половины майнинга криптовалют в мире. Опасаясь за суверенитет цифровой валюты Китая, возможность вывода денег из страны и растущую популярность криптовалют, власти страны с осени 2021 г. начали запретительную политику по отношению ко всем операциям, связанным с криптовалютами на территории государства. В результате энергетического кризиса 2021 г., ударившего по экономике Китая, власти страны приняли решение для поддержания экономики и промышленности признать всю деятельность, связанную с майнингом и обращением с криптовалютой, незаконной. Это привело к тому, что майнинговые фермы стали массово вывозить на территории соседних государств Казахстана и России. В результате чего резко снизился объем до-

ИМЯ	Цена	Рыночная капитализация	Изменение (24ч)	
 Bitcoin BTC	\$ 40,236.80	\$ 762.96 B	-6.85%	
 Ethereum ETH	\$ 2,881.18	\$ 344.68 B	-6.08%	

Источник: [13].

Рис. 3. Динамика стоимости Bitcoin и Ethereum

Fig. 3. Dynamics of Bitcoin and Ethereum values



Источник: [13, с. 15].

Рис. 4. Доля криптовалют в мире (с июля по декабрь 2021 г.)

Fig. 4. The share of cryptocurrencies in the world (from July to December 2021)



Источник: [15].

Рис. 5. Динамика стоимости Bitcoin

Fig. 5. Dynamics of Bitcoin value

бычи криптовалюты, что проявилось в резком падении ее стоимости (см. рис. 5). В результате миграции майнинговых ферм и перераспределения доли добычи криптовалют от мирового объема лидером по добыче

криптовалюты в мире стали США, на второе место поднялся Казахстан, а на третье – Россия. В декабре 2021 г. энергосеть Казахстана не выдержала, и произошло массовое отключение электроэнергии.

Таким образом, можно утверждать, что выявленная взаимосвязь энергетического кризиса и криптовалютного рынка повлечет за собой ускоренное развертывание кризиса последнего, что выразилось в дальнейшем падении стоимости криптовалют.

Заключение

Проведенный в работе анализ предпосылок становления и развития рынка криптовалют позволил описать преимущества их использования, которые оказывают влияние на популярность криптовалют среди физических и юридических лиц, и способствуют росту числа пользователей и инвесторов. Также выявлены негативные стороны использования криптовалют, вызывающие опасения со стороны государств и ставящие под вопрос возможность их легального использования. Рассмотрен процесс формирования криптовалютного рынка на территории разных государств и указана специфика их политики в отношении его регулирования. Проведен анализ изменения цены криптовалюты, на основании которого авторами впервые высказано предположение о влиянии на нее стоимости и объема майнинга, существенно снизившегося вследствие энергетического кризиса 2021 г.

Уникальность криптовалют состоит в принципиальном отличии от «традиционных» валют, стоимость которых зависит от целого ряда внешних факторов. До недавних пор на стоимость цифровых валют не влияли ни экономические кризисы, ни изменения стоимости акций и драгоценных металлов. Криптовалюты показывали стабильный и неуклонный рост на протяжении последних 10 лет. Однако весной 2021 г. это изменилось, на что обращено внимание в статье и высказано предположение: данный спад в первую очередь связан с мировым энергетическим кризисом.

Научная значимость проведенного исследования состоит в выдвижении авторами предположения о влиянии на стоимость криптовалют не только объема спроса, что вполне очевидно, но и сырьевого фактора. Поскольку до сих пор нет разработанных методик, позволяющих оценить и спрогнозировать рыночную стоимость криптовалют, влияние фактора, предложенного авторами статьи, может быть подтверждено или опровергнуто лишь с течением времени. Таким образом, поставленная цель исследования достигнута. Перспективная цель будущих исследований состоит в построении многофакторной модели для выявления иных факторов, оказывающих влияние на стоимость криптовалют.

Список литературы

1. Hong M. Y., Yoon J. W. The impact of COVID-19 on cryptocurrency markets: A network analysis based on mutual information. PLoS ONE. 2022. Vol. 17. No. 2. Article e0259869. DOI: 10.1371/journal.pone.0259869.
2. Криптовалюты: тренды, риски, меры. Доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. – М., 2022. URL: http://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation_Paper_20012022.pdf (дата обращения: 06.03.2022).
3. Любшина Д. С., Золотарюк А. В. Криптовалюта как инновационный инструмент мировой торговли // Интерактивная наука. 2016. № 10. С. 145–146. DOI: 10.21661/r-115026.
4. Анохин Н. В., Шмырева А. И. Криптовалюта как инструмент финансового рынка // Идеи и идеалы. 2018. Т. 2. № 3 (37). С. 39–49. DOI: 10.17212/2075-0862-2018-3.2-39-49.
5. Стась Д. А., Сорокин А. Б. Национальные криптовалюты // E-Scio. 2020. № 12 (51). С. 465–469.
6. Имомова Ш. М., Норова Ф. Ф. Работа с криптовалютой // Universum: технические науки. 2021. № 10-1 (91). С. 18–20.
7. Купцова Т. А. Функционирование денежных суррогатов в форме криптовалюты в системе современных экономических отношений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Калининград, 2020. – 152 с.
8. García-Corral F. J., Cordero-García J. A., de Pablo-Valenciano J. et al. A bibliometric review of cryptocurrencies: how have they grown? // Financial Innovation. 2022. Vol. 8. No. 2. Article 2. DOI: 10.1186/s40854-021-00306-5.

9. Fauzi M. A., Paiman N., Othman Z. Bitcoin and Cryptocurrency: Challenges, Opportunities and Future Works // The Journal of Asian Finance, Economics and Business. 2020. Vol. 7. No. 8. P. 695–704. DOI: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.695.
10. Щеголева Н. Г., Хабаров В. И. Обзор международного своп-рынка (мировой рынок внебиржевых деривативов, процентные и валютные свопы, кредитные дефолтные свопы) // Финансы и кредит. 2012. Т. 18. № 41 (521). С. 2–13.
11. Корнышев О. О., Хабаров В. И. Привлечение инвестиций МСП через краудфандинговые онлайн платформы: факторный анализ успешного привлечения инвестиций // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 4. С. 110–120.
12. Today's Cryptocurrency Prices by Market Cap // CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com/> (дата обращения: 09.02.2022).
13. Crypto Market Sizing Global Crypto Owners Reaching 300M // Crypto.com. January 2022. URL: https://assets.ctfassets.net/hfgyig42jmx/5i8TeN1QYJDjn82pSuZB5S/85c7c9393f3ee67e456ec780f9bf11e3/Cryptodotcom_Crypto_Market_Sizing_Jan2022.pdf (дата обращения: 18.02.2022).
14. Romanova A. A., Terekhova L. A., Romanov P. A. Financial Innovations' Risk Management // Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020) (Vladivostok, October 1–4, 2019). 2020. Vol. 128. P. 484–491.
15. Bitcoin BTC [Электронный ресурс] // Blockchain. URL: <https://www.blockchain.com/prices/BTC?timeSpan=365&scale=0&style=line> (дата обращения: 28.01.2022).
16. Главные события 2021 года. Календарь Forbes [Электронный ресурс] // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/451205-glavnye-sobytiya-2021-goda-kalendar-forbes> (дата обращения: 27.01.2022).
17. В Китае зреет новая угроза – всей мировой экономике [Электронный ресурс] // РИА Новости. 10.11.2021. URL: <https://ria.ru/20211110/ugroza-1758020261.html> (дата обращения: 10.11.2021).

Сведения об авторах

Терехова Лидия Анатольевна, ORCID 0000-0002-5129-4278, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий имени В.В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия, lterehova@mail.ru

Терехов Сергей Васильевич, ORCID 0000-0002-4560-3070, канд. филос. наук, доцент, доцент кафедры естественнонаучных дисциплин, Университет «Синергия», Москва, Россия, svterehov@mail.ru

Чантурия Георгий Темурович, ORCID 0000-0002-1887-6364, преподаватель, департамент цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, chnt.grg@gmail.com

Люблинская Наталья Николаевна, ORCID 0000-0001-8415-4530, канд. техн. наук, доцент, департамент цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, nata347@mail.ru

Нечаев Андрей Михайлович, ORCID 0000-0003-1917-3975, канд. воен. наук, доцент, доцент департамента цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, nechaev_a@inbox.ru

Статья поступила 25.02.2022, рассмотрена 14.03.2022, принята 17.03.2022

References

1. Hong M. Y., Yoon J. W. The impact of COVID-19 on cryptocurrency markets: A network analysis based on mutual information. *PLoS ONE*, 2022, vol.17, no.2, article e0259869. DOI: 10.1371/journal.pone.0259869.
2. *Kriptovalyuty: trendy, riski, mery. Doklad dlya obshchestvennykh konsultatsii* [Cryptocurrencies: trends, risks, measures. Report for public consultations]. Central Bank of the Russian Federation, Moscow, 2022. Available at: https://http://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation_Paper_20012022.pdf (accessed 06.03.2022).
3. Lyubshina D. S., Zolotaryuk A. V. Cryptocurrency as an innovative tool of world trade. *Interaktivnaya nauka*=Interactive Science, 2016, no.10, pp.145-146 (in Russian). DOI: 10.21661/r-115026.
4. Anokhin N. V., Shmyreva A. I. Cryptocurrency as an instrument of the financial market. *Idey i idealy*=Ideas and ideals, 2018, vol.2, no.3(37), pp.39-49 (in Russian). DOI: 10.17212/2075-0862-2018-3.2-39-49.
5. Stas D. A., Sorokin A. B. *Natsional'nye kriptovalyuty* [National cryptocurrencies]. *E-Scio*, 2020, no.12(51), pp.465-469.
6. Imomova Sh. M., Norova F. F. Work with cryptocurrency. *Universum: tekhnicheskie nauki*, 2021, no.10-1(91), pp.18-20 (in Russian).

7. Kuptsova T. A. *Funktsionirovanie denezhnykh surrogatov v forme kriptovalyuty v sisteme sovremennykh ekonomicheskikh otnoshenii*. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.10 [The functioning of monetary surrogates in the form of cryptocurrency in the system of modern economic relations. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.10]. Kaliningrad, 2020, 152 p.
8. García-Corral F. J., Cordero-García J. A., de Pablo-Valenciano J. et al. A bibliometric review of cryptocurrencies: how have they grown? *Financial Innovation*, 2022, vol.8, no.2, article 2. DOI: 10.1186/s40854-021-00306-5.
9. Fauzi M. A., Paiman N., Othman Z. Bitcoin and Cryptocurrency: Challenges, Opportunities and Future Works. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2020, vol.7, no.8, pp.695-704. DOI: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.695.
10. Shchegoleva N. G., Khabarov V. I. Review of international swap market (world market OTC derivatives, interest rate and currency swaps, credit default swaps). *Finansy i kredit*=Finance and Credit, 2012, vol.18, no.41(521), pp.2-13 (in Russian).
11. Kornyshev O. O., Khabarov V. I. Raising investments by SME via crowdfunding online platforms: factor analysis of successful investment attraction. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2020, no.4, pp.110-120 (in Russian).
12. Today's Cryptocurrency Prices by Market Cap. CoinMarketCap. Available at: <https://coinmarketcap.com/> (accessed 09.02.2022).
13. Crypto Market Sizing Global Crypto Owners Reaching 300M. Crypto.com, January 2022. Available at: https://assets.ctfassets.net/hfgyig42jmx/5i8TeN1QYJDjn82pSuZB5S/85c7c9393f3ee67e456ec780f9bf11e3/Cryptodotcom_Crypto_Market_Sizing_Jan2022.pdf (accessed 18.02.2022).
14. Romanova A. A., Terekhova L. A., Romanov P. A. Financial Innovations' Risk Management. Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020) (Vladivostok, October 1-4, 2019), 2020, vol.128, pp.484-491.
15. Bitcoin BTC. Blockchain. Available at: <https://www.blockchain.com/prices/BTC?timeSpan=365&scale=0&style=line> (accessed 28.01.2022) (in Russian).
16. *Glavnye sobytiya 2021 goda. Kalendar' Forbes* [The main events of 2021. Calendar Forbes]. Forbes. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/451205-glavnye-sobytiya-2021-goda-kalendar-forbes> (accessed 27.01.2022).
17. *V Kitae zreet novaya ugroza – vsej mirovoi ekonomike* [A new threat is brewing in China – the entire global economy]. *RIA Novosti*, 10.11.2021. Available at: <https://ria.ru/20211110/ugroza-1758020261.html> (accessed 10.11.2021).

About the authors

Lidia A. Terekhova, ORCID 0000-0002-5129-4278, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor, Associate Professor of the Information Management and Information and Communication Technologies Department named after Professor V. V. Dik, Synergy University, Moscow, Russia, ltrehova@mail.ru

Sergey V. Terekhov, ORCID 0000-0002-4560-3070, Cand. Sci. (Philos.), Associate Professor, Associate Professor of the Natural Sciences Department, Synergy University, Moscow, Russia, svterekhov@mail.ru

Georgii T. Chanturiia, ORCID 0000-0002-1887-6364, Lecturer, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, chnt.grg@gmail.com

Natalia N. Lyublinskaya, ORCID 0000-0001-8415-4530, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, nata347@mail.ru

Andrey M. Nechaev, ORCID 0000-0003-1917-3975, Cand. Sci. (Military), Associate Professor, Associate Professor of the Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, nechaev_a@inbox.ru

Received 25.02.2022, reviewed 14.03.2022, accepted 17.03.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-53-66

Формирование конкурентных преимуществ организации FoodTech-индустрии средствами ребрендинга

А. В. Храмова^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* Hramova.alisa@yandex.ru

Аннотация. Реальность такова: рынки и технологии постоянно развиваются, трансформируются и меняются, что вынуждает предприятия искать новые источники и способы получения конкурентных преимуществ, которые определяют позиции предприятий в конкурентной среде. Деятельность компании должна быть достаточно гибкой, чтобы она могла быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. В связи с этим ребрендинг не теряет своей актуальности. Развитие FoodTech обусловлено удобством и необходимостью. Из-за пандемии изменилось отношение к жизненному пространству. Под FoodTech (фудтех) в узкой трактовке чаще всего подразумевают онлайн-сервисы доставки еды из магазинов и ресторанов, хотя в широком понимании к данному формату можно отнести всю цепочку фермерских хозяйств, пищевых производств и реализации. Некоторые предприятия стали работать по модели dark kitchen (кухонные производства со службой доставки по заказам и работой навынос). *Цель исследования:* оценка влияния ребрендинга на восприятие потребителей в индустрии питания в условиях трансформации внешней среды (на примере предприятия общественного питания N). В соответствии с целью поставлены следующие *задачи:* исследовать сущность ребрендинга как конкурентного преимущества организации; тренды в индустрии питания, такие как FoodTech и dark kitchen; исследовать рынок облачных кухонь / «темных кухонь» по регионам; выявить ситуации, способствующие проведению ребрендинга; разработать направления проведения ребрендинга, обосновать целесообразность проведения ребрендинга в организации. Постоянно появляются новости о том, что та или другая крупная компания скорректировала свое позиционирование или изменила фирменный стиль, используя рестайлинг, перепозиционирование, ребрендинг. По мнению автора, отличия в данных типах обновления бренда заключаются в следующем. Рестайлинг – частичные или полные эстетические изменения в системе визуального представления коммуникативных атрибутов бренда. Перепозиционирование – изменение позиции товара или услуги в восприятии потребителей, придание нового имиджа, переключение на другую целевую аудиторию. Ребрендинг – комплексное решение изменения стратегии, идеологии, формата. Ребрендинг – это хороший шанс сформировать конкурентные преимущества организации, привлечь новых клиентов, скорректировать ценности и продукты бренда, привязав их к общему обновлению.

Ключевые слова: ребрендинг, конкурентные преимущества, индустрия питания, пищевые технологии, FoodTech, dark kitchen, предприятие общественного питания, сервис доставки, доставка продуктов питания

Для цитирования: Храмова А. В. Формирование конкурентных преимуществ организации FoodTech-индустрии средствами ребрендинга // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 53–66. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-53-66

Formation of Competitive Advantages of the Foodtech Industry Organization by Means of Rebranding

A. Khramova^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* Hramova.alisa@yandex.ru

Abstract. The reality is that markets and technologies are constantly evolving, transforming and changing, which forces enterprises to look for new sources and ways to obtain competitive advantages that determine the position of enterprises in a competitive environment. The company's activities should be flexible enough so that it can quickly adapt to changes in the external environment. In this regard, the rebranding does not lose its relevance. The development of FoodTech is driven by convenience and necessity. Because of the pandemic, attitudes towards living space have changed. By FoodTech in a narrow interpretation, online food delivery services from shops and restaurants are most often meant, although in a broad sense, the entire chain of farms, food production and sales can be attributed to this format. Some enterprises began to work on the dark kitchen model (kitchen production with an order delivery service and takeaway work). The purpose of the study: to assess the impact of rebranding on the perception of consumers in the food industry in the conditions of transformation of the external environment (on the example of a catering company N). In accordance with the goal, the following tasks are set: to investigate the essence of rebranding as a competitive advantage of the organization; trends in the food industry, such as FoodTech and dark kitchen; to explore the market of cloud kitchens / "dark kitchens" by region; to identify situations conducive to rebranding; to develop directions for rebranding, to justify the feasibility of rebranding in the organization. Constantly there are news that one or another large company has adjusted its positioning or changed its corporate identity using restyling, repositioning, rebranding. According to the author, the differences in these types of brand updates are as follows. Restyling – partial or complete aesthetic changes in the system of visual representation of the brand's communicative attributes. Repositioning – changing the position of a product or service in the perception of consumers, giving a new image, switching to another target audience. Rebranding is a comprehensive solution to change the strategy, ideology, format. Approbation of the evaluation model of the proposed changes during rebranding was carried out on the example of the food industry enterprise – restaurant N in the Moscow region. The changes taking place in the field of activity of enterprise N were the reason for the rebranding.

Keywords: rebranding, competitive advantages, food industry, food technology, FoodTech, dark kitchen, catering company, delivery service, food delivery

For citation: Khramova A. Formation of Competitive Advantages of the Foodtech Industry Organization by Means of Rebranding. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.53-66 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-53-66

Введение

Рынок товаров и услуг является динамичной системой. В условиях конкуренции и изменчивости внешней

среды предпринимателям необходимо выделяться на фоне конкурентов.

С началом пандемии, в 2020 году, одни из первых были закрыты именно кафе и рестораны. Затем им позволили готовить

еду навынос; летом, когда ограничения были сняты, казалось, что все позади, но вторая волна коронавируса принесла с собой новые запреты и ограничения в работе кафе и ресторанов, связанные с предоставлением QR-кодов и т. п.

Компании, использующие IT-технологии для улучшения способа производства, доставки и потребления продуктов питания, наблюдают резкий рост спроса на свои услуги и продукты по мере изменения потребительского поведения на фоне ограничений, вызванных пандемией и последующей изоляцией. Цифровые системы обслуживания оказались дешевле, проще и актуальнее, чем нецифровые альтернативы. Указанные обстоятельства подтверждают перспективность темы данного научного исследования и целесообразность внедрения разработанной модели в деятельность предприятий foodtech-индустрии.

Гипотеза исследования. Акцент в данном исследовании автором сделан на том, что пандемия COVID-19 стала триггером в формирующемся пространстве пищевых технологий, в частности использования форматов Foodtech и dark kitchen, и открыла множество возможностей для бизнеса в индустрии питания, в связи с чем необходимо своевременно проводить ребрендинг.

Внешние факторы способствуют трансформации конкурентной среды и определяют необходимость скорректировать деятельность компании с учетом растущей популярности внедрения IT-технологий, а также современных коммуникационных тенденций.

Научная новизна исследования заключается в уточнении определения термина «конкурентное преимущество», предлагая следующее: «Конкурентное преимущество – это значимость, создаваемая компанией для своих потребителей, в рамках построения стратегии поведения на рынке, с учетом факторов, определяющих коммерческий успех».

На основе анализа современных трендов и прогнозов в индустрии питания автором была разработана методика оценки изме-

нений при ребрендинге предприятия индустрии питания.

Информационная база сформирована в результате отбора, анализа научных исследований в сфере конкуренции, формирования конкурентных преимуществ, маркетинга, ребрендинга, аналитических и статистических данных исследовательских компаний, обзора тенденций современного состояния индустрии питания, формата FoodTech в общем, а также анализа рынка индустрии облачных кухонь / «темных кухонь» по регионам в частности и др.

Научной базой формирования конкурентных преимуществ являются методологические подходы, сложившиеся в рамках теории конкуренции. Вопросам конкуренции и формирования конкурентных преимуществ посвящены исследования таких зарубежных и отечественных авторов, как М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Р.А. Фатхутдинов, Ю.Б. Рубин, А.И. Васильев, А.Н. Федотов, А.С. Спрыжкова, А.А. Ступина и др.

В специальной экономической литературе не существует единого подхода к классификации конкурентных преимуществ предприятия. Термин «конкурентное преимущество» впервые научно обосновал М. Портер. По его мнению, конкурентное преимущество позволяет получать от продажи товара или услуги больше прибыли, чем в среднем по рынку, и обеспечивает возможность долгосрочного роста – создает барьеры для входа на рынок новых игроков. «Конкурентное преимущество компании лежит в основе ее успешной деятельности на рынке» [15, с. 5].

Значительная часть исследователей, соглашаясь с М. Портером, в качестве базовых выделяют два конкурентных преимущества: низкие издержки, которые позволяют устанавливать более низкие цены и получать более высокую прибыль, и дифференциацию (уникальность) товара, обеспечивающую высокую потребительскую ценность.

Ж.-Ж. Ламбен относит к конкурентным преимуществам «те характеристики, свойства товара или марки, которые создают

для предприятия определенное преимущество перед своими прямыми конкурентами. Преимущество является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка» [10, с. 589].

Р. А. Фатхутдинов под конкурентным преимуществом понимает наличие эксклюзивной ценности, которая свойственна предприятию и приводит к его превосходству над конкурентами [21].

В своей книге «Конкуренция в предпринимательстве», исследуя конкурентные действия в предпринимательстве, профессор Ю. Б. Рубин отмечает, что «сталкиваясь с соперниками, любой участник рынка вынужден воспринимать конкурентные преимущества и недостатки каждого из них. Он не может позволить себе игнорировать эти объективные условия конкурентной среды, в которой он занимается бизнесом» [17].

В научной работе «О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве» профессор Ю. Б. Рубин также излагает, что «действуя в конкурентной среде, субъекты предпринимательства стремятся обладать конкурентной устойчивостью – успешно осуществлять воздействие на соперников и выдерживать встречное воздействие на них самих» [18, с. 117].

А. И. Васильев в исследовании «Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи» утверждает, что «с точки зрения теории предпринимательства, конкурентоспособность фирмы определяется как способность фирмы своими действиями создавать и доставлять ценность потребителю лучше конкурентов» [4, с. 130].

А. Н. Федотов справедливо утверждает, что «обещание преимуществ, даваемых авторами бренда, – это та основная идея, которая лежит в основе бренда» [22, с. 26].

Авторы А. С. Спрыжкова, А. А. Ступина, Л. В. Юшкова, А. С. Ямщиков утверждают, что «взаимосвязь брендинга и конкурентоспособности бизнеса обусловлена тем, что брендинг служит формированию и сохра-

нению у потребителей целостного восприятия продукта и предприятия в целом, что закономерно превращает их в единый бренд и выражается в формате сильного конкурентного преимущества» [19, с. 307–315].

Вопросы брендинга и ребрендинга нашли отражение в работах таких зарубежных и российских ученых, как Ф. Котлер, Д. Аакер, М. МакДональд, Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн, А. М. Годин, Е. П. Голубков, С. А. Старов, В. И. Черенков, И. В. Гладких, И. В. Ильичева, О. Г. Овчинникова и др.

Основоположник маркетинга Ф. Котлер утверждал, что «по мере того, как меняются потребители, конкуренты, отрасль, технологии, экономическая ситуация, компании должны пересматривать позиционирование своих брендов» [9, с. 122].

По мнению М. МакДональда, «попробовав бренд, только потребитель может решить, удовлетворяет ли он его или нет» [11, с. 105].

Д. Аакер утверждает, что «разработка марочной идентичности, предложения ценности и позиции бренда – это, безусловно, стратегические задачи» [1, с. 234].

Авторы Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн отмечают, что «брендинг позволяет довести разработанный бренд до покупателя и не только сформировать в его сознании имидж марки товара, но и оказать помощь в восприятии покупателем функциональных и эмоциональных элементов товара» [3, с. 511].

Е. П. Голубков под брендом в широком смысле понимает «всю совокупность представлений, идей, образов, ассоциаций и т. д. о конкретном продукте и его окружении, которая сложилась у потребителей» [7, с. 4–15].

По мнению А. М. Година, «создать хороший бренд и сделать так, чтобы потребитель запомнил его, весьма непросто. Необходимо понять, какую выгоду получит потребитель, приобретший данный товар или услугу» [5, с. 609].

С. А. Старов, В. И. Черенков, И. В. Гладких под ребрендингом в широком смысле пони-

мают «реконструкцию бренда, сопровождающуюся изменением его текущего позиционирования (репозиционированием), а также системы вербальных и визуальных идентификаторов (имени, логотипа, фирменных цветов, слогана и т.д.» [21, с. 82–97].

И. В. Ильичева рассматривает ребрендинг как этап управления брендом. «Сделать ребрендинг – значит оживить, обновить, внести свежие эмоции и идеи в бренд, расширить аудиторию, сделать его актуальным, интересным, а, главное, эффективным» [8, с. 97–98]. О. Г. Овчинникова дает следующую характеристику ребрендинга: «Ребрендинг как процедура представляет собой определенную последовательность шагов, направленных на репозиционирование образа бренда» [12, с. 11].

Также можно встретить еще одно современное определение: «Ребрендинг компании – это процесс изменения различных бизнес-процессов предприятия и его составляющих» [15].

Несмотря на значительный задел в области исследования формирования конкурентных преимуществ брендинга и ребрендинга, именно предприятиям сферы услуг посвящено небольшое количество публикаций, и изучаемая автором тема не теряет своей актуальности и может являться основой для проведения дальнейших исследований.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования является FoodTech – рынок технологий для производства, приготовления и доставки еды.

Была принята смешанная методология исследования: в процессе сбора данных применялись опросы и непараметрические методы статистики, которые позволяют обрабатывать данные из выборок малого объема с переменными, о распределении которых мало что известно.

Для того чтобы увидеть, как данная методика работает на практике, автор рассмотрел ее на примере реальной функциониру-

ющей компании. В исследовании использовалась выборка из 65 представителей клиентов предприятия сферы общественного питания N, расположенного в Московском регионе, которое недавно провело ребрендинг.

Соответствующие теоретические и эмпирические данные были критически проанализированы, систематизированы, сопоставлены и интерпретированы на основе цели, задач исследования и исследовательских вопросов.

Результаты и обсуждение

Умение быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды особенно актуально в настоящее время [23, с. 95]. Цифровые технологии сегодня являются неотъемлемой частью любого бизнеса [24, с. 78].

Бизнес-клуб «Атланты» и компания Smart Ranking составили рейтинг ведущих компаний на российском FoodTech-рынке. Сфера FoodTech развивается, обладая несомненными конкурентными преимуществами за счет гибкости решений и способности быстро адаптироваться к внешней среде [13, 14].

По итогам 2020 года суммарная выручка FoodTech-компаний России составила около 130 млрд руб. Динамика выручки первых 10 компаний рейтинга представлена в таблице 1 [16].

Как видно из таблицы 1, наибольший прирост выручки за три года показал сервис «Самокат» – с 27,4 млн руб. до 9 млрд руб. Он доставил 18 млн заказов в 2020 году, что в 15 раз выше аналогичного показателя 2019 года [16].

Формат dark kitchen («темные кухни») появился на российском рынке относительно недавно. Это цеха по производству ресторанных блюд, которые работают только на доставку.

В настоящее время dark kitchens работают практически во всех странах, где активно развивается FoodTech-индустрия. На страновом уровне Российской Федерации среди известных и коммерчески успешных

Таблица 1. Динамика выручки лидеров FoodTech в России

Table 1. Revenue dynamics of FoodTech leaders in Russia

Место Place	Компания Company	Сегмент Segment	2018 г., млн руб. 2018, million rubles	2019 г., млн руб. 2019, million rubles	2020 г., млн руб. 2020, million rubles	Темп роста 2020 г. к 2018 г., % Growth rate 2020 to 2018, %
1	Самокат	Доставка продуктов из магазинов	27,4	390	9000	32 746,72
2	Кухня на районе	Доставка готовых наборов блюд	15,5	700	2600	16 674,19
3	Juicy Food	Доставка готовых наборов блюд	0,619	59,3	87	13 954,93
4	Wildberries	Маркетплейс	387,6	2000	12 600	3150,77
5	СберМаркет	Доставка продуктов из магазинов	652	1852	20 700	3074,85
6	Яндекс (Яндекс.Еда, Яндекс.Лавка, Яндекс.Маркет)	Доставка продуктов из магазинов, доставка еды из ресторанов, маркет-плейс	900	4800	24 000	2566,67
7	SeasonMarket	Доставка фермерских продуктов	4,4	5,5	101,7	2211,36
8	Save Time	Доставка продуктов из магазинов	200	700	2600	1200,00
9	Get Faster	Доставка продуктов из магазинов	12,7	28,2	102,6	707,87
10	igoods	Доставка продуктов из магазинов	1200	2600	8000	566,67

субъектов рынка FoodTech можно выделить Delivery Club, «Яндекс.Еда» Grow Food, iGooods, «Утконос», «Инстамарт».

Экспоненциальный рост онлайн-заказов в мировом общепите говорит о том, что «темные кухни» появились, чтобы остаться надолго, и что трансформация традиционного рынка общественного питания будет ускоряться [25].

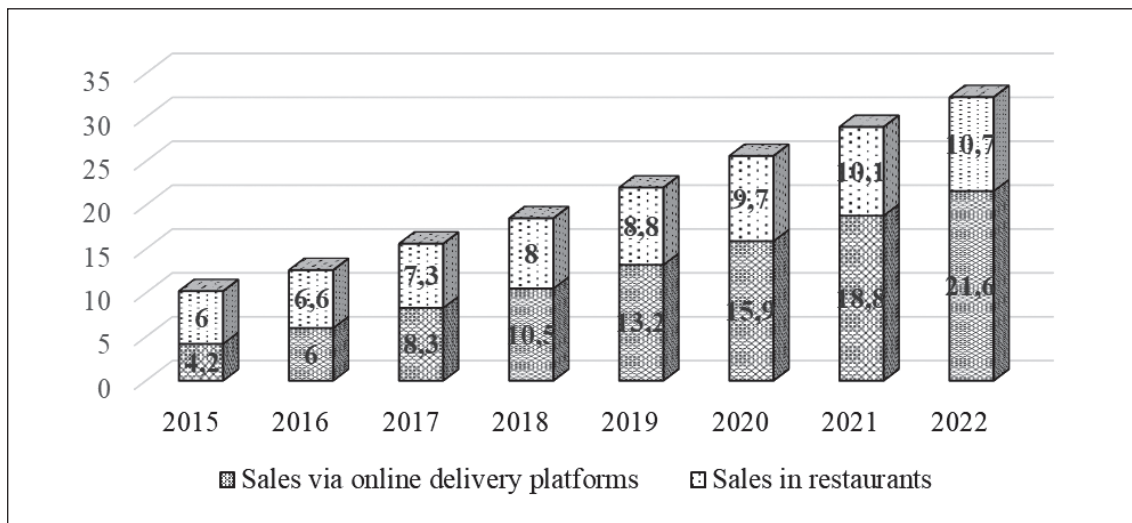
Согласно информации аналитической компании Morgan Stanley, онлайн-заказы еды на дом будут увеличиваться ежегодно в течение следующих пяти лет (рис. 1). Все больше ресторанов, включая сети быстрого питания, теперь делают доставку частью своих стратегий.

Согласно прогнозам, использование онлайн-доставки в сфере услуг общественно-

го питания может вырасти до 13% (~60 млрд долл.) в 2025 году (рис. 2).

Размер рынка индустрии облачных кухонь / «темных кухонь» по регионам в 2019–2021 гг. представлен на рисунке 3.

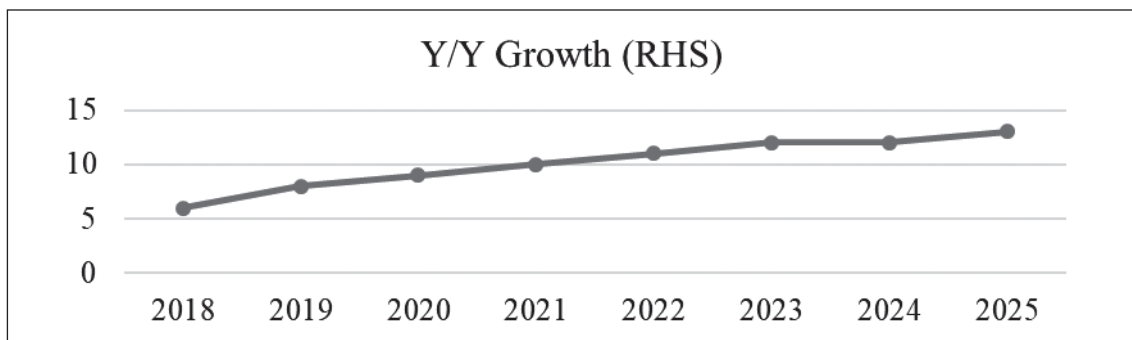
Как видно из рисунка 3, на данном рынке лидируют США. Европа является вторым по величине рынком «темных кухонь» в мире. При этом, согласно прогнозам, вся индустрия облачных кухонь APAC, как ожидается, увеличится в течение следующих шести лет и к 2026 году достигнет 699 млрд долл. [27]. С учетом перераспределения спроса на услуги доставки, смены формата работы многих предприятий индустрии питания, ограничений в условиях локдауна данный прогноз может быть скорректирован по итогам 2021 года в большую сторону.



Источник: [26].

Рис. 1. Соотношение онлайн-доставки с потреблением офлайн до 2022 г. (прогноз), млрд долл.

Fig. 1. The ratio of online delivery to offline consumption until 2022 (forecast), billion dollars



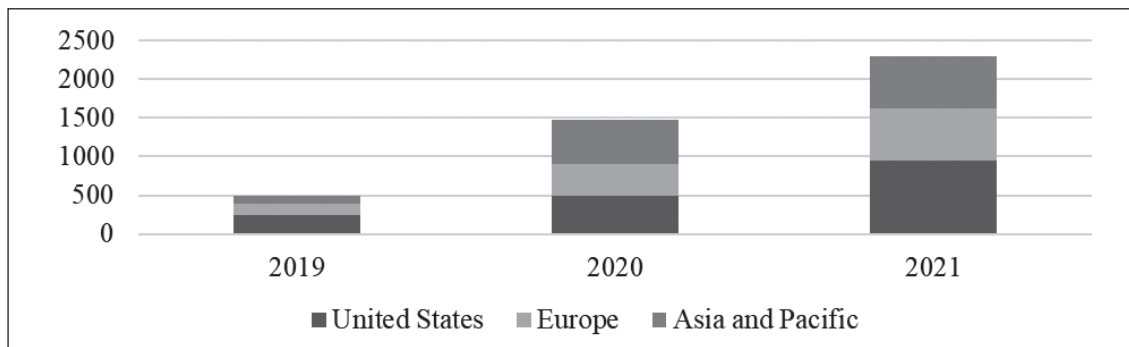
Источник: [27].

Рис. 2. Прогноз использования онлайн-доставки в сфере общественного питания до 2025 г., млрд долл.

Fig. 2. Forecast of the use of online delivery in the field of public catering until 2025, billion dollars

Действия, которые не приводят к конкурентному преимуществу, для руководства организации не представляют стратегического интереса [2]. Неблагоприятная деловая среда усиливает действие и последствия всех видов трудностей, с которыми сталкивается компания, с точки зрения разнообразия форм, в которых они проявляются, и из-за масштабов последствий, которые они порождают.

Автор выделяет причины (ситуации), по которым руководство предприятия индустрии питания должно задуматься о проведении ребрендинга: смена концепции, когда существующая не привлекает посетителей и не приносит дохода; в случае перехода на другой сегмент посетителей; необходимость следовать новым тенденциям, касающимся образа жизни клиентов и сферы в целом, и др. То есть в условиях меняющегося



Источник: [27].

Рис. 3. Размер рынка облачных кухонь / «темных кухонь» по регионам, млрд долл.

Fig. 3. Market size of the cloud kitchens / "dark kitchens" industry by region, billion dollars

рынка, технологий и менталитета людей в индустрии питания ребрендинг является очевидным ответом на эти изменения.

Сложившаяся ситуация в экономике, на рынке услуг, в частности в индустрии питания, социальная изоляция, вызванная пандемией коронавирусной инфекции, и, как следствие, рост популярности онлайн-торговли и сервисов предопределили проведение ребрендинга в ресторане. На первом этапе в компании N провели бренд-аудит, в результате которого были предложены направления для дальнейшего развития. В итоге был сформулирован блок направ-

лений ребрендинга для формирования конкурентных преимуществ (рис. 4).

Ядро бренда (миссия, ценности, этические принципы) остались прежними. Целью ребрендинга являлось показать новые рациональные и эмоциональные выгоды в соответствии с современными тенденциями, вызванными трансформацией внешней среды.

Далее руководитель предприятия утвердил концептуальную часть. Формирование новой платформы марки создает четкое представление об актуальных продуктах компании, ее целевой аудитории, выгодах и ценностях.



Источник: составлено автором.

Рис. 4. Направления проведения ребрендинга предприятия индустрии питания

Fig. 4. Directions of rebranding of the food industry enterprise

Изменения коснулись трех направлений:

1. Слогана предприятия.
2. Смены формата производства, реализации и доставки.
3. Оформления рекламных материалов как средства коммуникации с потребителями.

Далее была проведена оценка эффективности ребрендинга предприятия индустрии пи-

тания N в соответствии с актуальными тенденциями тренда Foodtech и формата dark kitchen. Испытуемым (42 мужчинам и 23 женщинам) были заданы вопросы, о том, как они оценивают изменения слогана предприятия N, смены формата производства, реализации и доставки, оформления рекламных материалов. Были получены следующие результаты (табл. 2).

Таблица 2. Распределение ответов испытуемых о результатах ребрендинга предприятия N

Table 2. Distribution of the responses of the subjects about the results of the rebranding of the enterprise N

Оценка изменений <i>Evaluation of changes</i>	Мужчины, чел. <i>Men, pers.</i>	Женщины, чел. <i>Women, pers.</i>	Всего, чел. <i>Total, pers.</i>
Слоган:	42	23	65
а) положительно;	3	4	7
б) отрицательно;	1	0	1
в) не заметил(а)	38	19	57
Смена формата производства, реализации и доставки:	42	23	65
а) положительно;	6	6	12
б) отрицательно;	2	1	3
в) не заметил(а)	34	16	50
Оформление рекламных материалов:	42	23	65
а) положительно;	4	5	9
б) отрицательно;	1	1	2
в) не заметил(а)	37	17	54
Оценка изменений	Мужчины, %	Женщины, %	Всего, %
в слогане:	100,0	100,0	100,0
а) положительно;	7,1	17,4	10,8
б) отрицательно;	2,4	0,0	1,5
в) не заметил(а)	90,5	82,6	87,7
смене формата производства, реализации и доставки:	100,0	100,0	100,0
а) положительно;	14,2	26,1	18,5
б) отрицательно;	4,8	4,3	4,6
в) не заметил(а)	81,0	69,6	76,9
оформлении рекламных материалов:	100,0	100,0	100,0
а) положительно;	9,5	21,7	13,8
б) отрицательно;	2,4	4,3	3,1
в) не заметил(а)	88,1	73,9	83,1

Источник: составлено автором.

В целом положительно оценивают изменения предприятия N незначительное число испытуемых (10,8–18,5%). Чаще всего положительно оцениваются изменения в смене формата производства, реализации и доставки (18,5% всех испытуемых, 14,2% мужчин и 26,1% женщин). Положительные изменения в оформлении слогана предприятия N отметили лишь 7,1% мужчин и 17,4% женщин (в среднем 10,8% испытуемых).

Большая часть испытуемых (76,9–87,7%) не заметила изменений ребрендинга предприятия N.

При анализе распределения ответов испытуемых можно сделать предположение, что женщины чаще положительно оценивают изменения фирменного стиля предприятия N. Для оценки влияния пола на распределение ответов испытуемых рассчитаем коэффициент взаимной сопряженности Крамера [6, с. 178]:

$$K_{\text{Кр}} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(\min\{l, m\} - 1)}}, \quad (1)$$

где

$$\chi^2 = \sum_{kj} \frac{\left(\frac{n_{kj} - \frac{n_{k*} n_{*j}}{n}}{\frac{n_{*j} n_{k*}}{n}} \right)^2}{\frac{n_{*j} n_{k*}}{n}} = \sum_{kj} \frac{(n_{kj} - n_{kj}^T)^2}{n_{kj}^T} = n \left[\sum_{kj} \frac{n_{kj}^2}{n_{*j} n_{k*}} - 1 \right]$$

– сумма нормированных квадратов отклонений фактических частот n_{kj} от теоретических n_{kj}^T , соответствующих пропорциональному распределению частот между всеми значениями признаков;

n_{*j}, n_{k*} – итоги по j -му столбцу и k -й строке;

n – общее число испытуемых ($n=65$);

l – число вариантов ответов на вопрос анкеты ($l=3$);

m – число групп испытуемых ($m=2$).

Значения коэффициента взаимной сопряженности пола испытуемых и оценок изменения фирменного стиля предприятия N составили для:

- слогана $K_{\text{кр}} = 0,18$;
- смены формата производства, реализации и доставки $K_{\text{кр}} = 0,15$;
- оформления рекламных материалов $K_{\text{кр}} = 0,18$.

Статистическая значимость коэффициента Крамера оценивается на основе критерия χ^2 . Значение $\chi_{\text{кр}}^2$ ($\alpha=0,05; 1$) составило 3,84. Наблюдаемые значения χ^2 для вопросов об изменении различных элементов бренда предприятия N составили 2,10; 1,38

и 2,15 соответственно. Так как $\chi^2 < \chi_{\text{кр}}^2$, то принимается гипотеза о несущественности влияния пола на распределение ответов испытуемых.

В качестве показателя узнаваемости предприятия N использовалась спонтанная известность – доля потребителей, назвавших ресторан без подсказки среди нескольких других аналогичных ресторанов.

Среди 65 испытуемых 30 человек были опрошены до изменений, а 35 – после. Для оценки влияния мероприятий по ребрендингу предприятия N использовалась гипотеза о равенстве долей признака двух генеральных совокупностей:

$$z = \frac{w_1 - w_2}{\sqrt{\tilde{p}(1 - \tilde{p})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}, \quad (2)$$

где n_1, n_2 – объем случайных выборок;

w_1, w_2 – выборочные доли по двум генеральным совокупностям (спонтанная известность);

$\tilde{p} = \frac{k_1 + k_2}{n_1 + n_2}$ – точечная оценка спонтанной известности при справедливости нулевой гипотезы $H_0: p_1 = p_2$ или $w_1 = w_2$;

k_1, k_2 – число испытуемых, назвавших предприятие N.

Результаты анкетирования испытуемых представлены в таблице 3.

Таблица 3. Результаты оценки спонтанной известности предприятия индустрии питания N до и после изменений

Table 3. Results of evaluation of spontaneous fame of the food industry enterprise N before and after rebranding

Данные для определения спонтанной известности <i>Data for determining spontaneous fame</i>	До <i>Before</i>	После <i>After</i>	Всего <i>Total</i>
Число испытуемых, назвавших предприятие N (k)	4	10	14
Объем случайных выборок (n)	30	35	65

Значение z-статистики составило:

$$z = \frac{w_1 - w_2}{\sqrt{\tilde{p}(1 - \tilde{p})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} = \frac{0,13 - 0,29}{\sqrt{0,22(1 - 0,22)\left(\frac{1}{30} + \frac{1}{35}\right)}} = -1,49.$$

По таблице z-распределения $|z| = 1,491$ соответствует $\gamma / 2 = 0,4319$. Тогда $\gamma = 0,4319 \times 2 = 0,8638$. С вероятностью ошибки первого рода $\alpha = 1 - \gamma = 1 - 0,8638 = 0,1362$ можно говорить, что спонтанная известность предприятия N существенно отличается до и после ребрендинга. Изменения признаны эффективными.

Заключение

Итак, конкурентная среда быстро адаптируется к изменяющимся рыночным условиям и требованиям потребителей и становится более качественной – делается все, чтобы удержать клиентов и привлечь новых. Пандемия COVID-19 открыла множество возможностей для предпринимателей в пищевой промышленности онлайн.

Если смотреть на Foodtech с точки зрения потребителей, данный сервис выполняет определенные потребности в соответствии с актуальными тенденциями и предлагает то, чего раньше почти не было на рынке. Также dark kitchen – это однозначно доказательство того, что ресторанный бизнес развивается, а доставка еды на дом является новым незаменимым трендом и неоспоримым конкурентным преимуществом.

В ходе ребрендинга стояла задача обновления, а не радикального изменения концепции компании N. Разработанную модель потребительской оценки ребрендинга предприятия индустрии питания можно масштабировать под любой уровень и направление деятельности предприятий сферы услуг. При этом прямое общение с клиентами, заполнение некоторых форм обратной связи,

к примеру опросов по QR-коду, личных интервью или телефонных опросов, полезны для сбора актуальной и важной информации для ребрендинга.

В соответствии с поставленной целью исследования автором был изучен ребрендинг как средство повышения конкурентных преимуществ, его влияние на восприятие потребителей в индустрии питания в условиях трансформации внешней среды (на примере предприятия общественного питания N).

Можно утверждать, что поставленные цель и задачи достигнуты. Однако автор не утверждает, что образ предприятия индустрии питания N сформирован, а проект ребрендинга завершен. Следуя философии руководства предприятия, рождаются новые идеи, реализуются новые замыслы, в частности связанные с внедрением нового формата работы, и созданный стиль бренда продолжит развиваться, что будет являться предметом новых перспективных исследований.

Список литературы

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: ИД Гребенникова, 2003. – 340 с.
2. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Внедрение инновационных технологий защиты кадровой элиты организации в целях приобретения ею дополнительных конкурентных преимуществ // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 4 (76). С. 119–128. DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10408.
3. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов / под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.
4. Васильев А. И. Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 130–139.
5. Годин А. М. Маркетинг: учебник для бакалавров. – 12-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2016. – 656 с.
6. Годин А. М. Статистика: учебник. – 10-е изд., перераб. и испр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 452 с.
7. Голубков Е. П. Еще раз о понятии «бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 4–15.
8. Ильичева И. В. Маркетинговые технологии: учебно-методическое пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 158 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 211 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб., 2007. – 800 с.
11. МакДональд М. Брендинг. Как создать мощный бренд: учебник. – М.: Юнити, 2015. – 559 с.
12. Овчинникова О. Г. Ребрендинг. – М.: Альфа-пресс, 2007. – 168 с.
13. Переход в онлайн и отказ от пластика: новые тренды рынка FoodTech [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60cb51769a7947779523de4b> (дата обращения: 10.04.2022).
14. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 945 с.
15. Ребрендинг: что это такое и зачем он нужен компании [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. 11.11.2020. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/3509-rebranding> (дата обращения: 20.04.2022).
16. Рейтинг крупнейших foodtech-компаний России по выручке за 2020 год, млн руб. [Электронный ресурс] // SmartRanking. URL: <https://smartranking.ru/food> (дата обращения: 22.04.2022).
17. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 912 с.
18. Рубин Ю. Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
19. Спрыжкова А. С., Ступина А. А., Юшкова Л. В., Ямщиков А. С. Роль инструментов брендинга в конкурентоспособности бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 9-2. С. 307–315. DOI: 10.17513/vaael.1335.
20. Старов С. А., Черенков В. И., Гладких И. В. Ребрендинг: понятие, формы, алгоритм проведения // Бренд-менеджмент. 2018. № 2. С. 82–97.
21. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА, 2000. – 241 с.
22. Федотов А. Н. Брендинг: учеб. пособие. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2020. – 105 с.

23. Храмова А. В., Чернухин А. М. Управление инновационными технологиями в экономике социального дистанцирования // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 1. С. 94–112. DOI: 10.46486/0234-4505-2021-1-94-112.
24. Чернухина Г. Н., Храмова А. В. Перспективы внедрения интеллектуальных ресурсов в цифровую среду торгового предпринимательства // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2 (82). С. 77–87. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-77-87.
25. Dark kitchen – рестораны будущего или костыль в кризис? [Электронный ресурс] // Франшизы Партнеркин. URL: https://f.partnerkin.com/blog/allinfo/dark_kitchen (дата обращения: 11.04.2022).
26. Can Food Delivery Apps Deliver Profits for Investors? [Электронный ресурс] // Morgan Stanley. URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/food-delivery-app-profits> (дата обращения: 12.04.2022).
27. Jastra I. Global Cloud Kitchen Industry to Reach \$2.3 Trillion Value by 2026 [Электронный ресурс] // Precise Security. URL: <https://www.precisecurity.com/articles/global-cloud-kitchen-industry-to-reach-2-3-trillion-value-by-2026> (дата обращения: 15.04.2022).

Сведения об авторе

Храмова Алиса Владимировна, ORCID 0000-0002-4141-5662, канд. экон. наук, доцент, кафедра коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, Hramova.alisa@yandex.ru

Статья поступила 21.03.2022, рассмотрена 04.04.2022 принята 19.04.2022

References

1. Aaker D. *Sozdanie sil'nykh brendov* [Creating strong brands]. Moscow, ID Grebennikova Publ., 2003, 340 p.
2. Alaverdov A. R., Alaverdova T. P. Introduction of innovative technologies for the protection of the organization's human resources elite for the purpose of acquiring additional competitive advantages. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, vol.13, no.4(76), pp.119-128 (in Russian). DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10408.
3. Bagiev G. L., Tarasevich V. M., Ann H. *Marketing: uchebnik dlya vuzov* [Marketing: Textbook for universities]. Ed. by G. L. Bagieva. 2nd ed., reprint. and add. Moscow, Ekonomika Publ., 2001, 718 p.
4. Vasiliev A. I. Competitiveness and competition: the problem of interrelationship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.130-139 (in Russian).
5. Godin A. M. *Marketing: uchebnik dlya bakalavrov* [Marketing: Textbook for bachelors]. 12th ed. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2016, 656 p.
6. Godin A. M. *Statistika: uchebnik* [Statistics: Textbook]. 10th ed., rev. and cor. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2013, 452 p.
7. Golubkov E. P. *Eshche raz o ponyatii «brend»* [Once again about the concept of "brand"]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2006, no.2, pp.4-15.
8. Ilyicheva I. V. *Marketingovye tekhnologii: uchebno-metodicheskoe posobie* [Marketing technologies: an educational and methodical manual]. Ulyanovsk, UISTU, 2012, 158 p.
9. Kotler F. *Marketing ot A do Ya: 80 kontseptsij, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher* [Marketing from A to Z: 80 concepts that every manager should know]. Transl. from English. 7th ed. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2010, 211 p.
10. Lamben J.-J. *Menedzhment, orientirovannyi na rynek* [Market-oriented management]. St. Petersburg, 2007, 800 p.
11. McDonald M. *Brending. Kak sozdat' moshchnyi brend: uchebnik* [Branding. How to create a powerful brand: textbook]. Moscow, Yuniti Publ., 2015, 559 p.
12. Ovchinnikova O. G. *Rebranding* [Rebranding]. Moscow, Al'fa-press Publ., 2007, 168 p.
13. *Perekhod v online i otkaz ot plastika: novye trendy rynka FoodTech* [Going online and abandoning plastic: new trends in the FoodTech market]. RBK. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60cb51769a7947779523de4b> (accessed 10.04.2022).
14. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage. How to achieve a high result and ensure its sustainability]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2016, 945 p.
15. *Rebranding: chto eto takoe i zachem on nuzhen kompanii* [Rebranding: what is it and why does the company need it]. *Kommercheskii direktor*, November 11, 2020. Available at: <https://www.kom-dir.ru/article/3509-rebranding> (accessed 20.04.2022).
16. *Reiting krupneishikh foodtech-kompanii Rossii po vyruchke za 2020 god, mln rub.* [Rating of the largest foodtech companies in Russia by revenue for 2020, million rubles]. SmartRanking. Available at: <https://smartranking.ru/food> (accessed 22.04.2022).

17. Rubin Yu. B. *Konkurentsia v predprinimatel'stve* [Competition in entrepreneurship]. Moscow, Synergy University, 2018, 912 p.
18. Rubin Yu. B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
19. Spryzhkova A. S., Stupina A. A., Yushkova L. V., Yamshchikov A. S. Role of branding tools in business competitiveness. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2020, no.9-2, pp.307-315 (in Russian). DOI: 10.17513/vaael.1335.
20. Starov S. A., V. Cherenkov V. I., Gladkikh I. V. *Rebranding: ponyatie, formy, algoritm provedeniya* [Rebranding: concept, forms, algorithm of conducting]. *Brand-management*, 2018, no.2, pp.82-97.
21. Fatkhutdinov R. A. *Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravlenie* [Competitiveness: economics, strategy, management]. Moscow, *INFRA M*, 2000, 241 p.
22. Fedotov A. N. *Brending: ucheb. posobie* [Branding: studies manual]. Irkutsk, BSU Publ., 2020, 105 p.
23. Khramova A. V., Chernukhin A. M. Management of innovative technologies in the economy of social distancing. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2021, no. 1, pp.94-112 (in Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2021-1-94-112.
24. Chernukhina G. N., Khramova A. V. Prospects for the introduction of intellectual resources into the digital environment of commercial entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2(82), pp.77-87 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-77-87.
25. *Dark kitchen – restorany budushchego ili kostyl' v krizis?* [Dark cuisine – restaurants of the future or a crutch in a crisis?]. *Franshizy Partnerki*. Available at: https://f.partnerkin.com/blog/allinfo/dark_kitchen (accessed 11.04.2022).
26. Can Food Delivery Apps Deliver Profits for Investors? Morgan Stanley. Available at: <https://www.morganstanley.com/ideas/food-delivery-app-profits> (accessed 12.04.2022).
27. *Jastra I.* Global Cloud Kitchen Industry to Reach \$2.3 Trillion Value by 2026. Precise Security. Available at: <https://www.precisecurity.com/articles/global-cloud-kitchen-industry-to-reach-2-3-trillion-value-by-2026> (accessed 15.04.2022).

About the author

Alisa V. Khramova, ORCID 0000-0002-4141-5662, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Commerce and Trade Department, Synergy University, Moscow, Russia, Hramova.alisa@yandex.ru

Received 21.03.2022, reviewed 04.04.2022, accepted 19.04.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-67-80

Повышение эффективности экономики университетского образования

И.А. Баранова^{1*}, С.И. Богатырев², В.Г. Лобов³, А.В. Путилов⁴

¹ Рекрутинговая компания B.Lab, Москва, Россия

² МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

³ Университет «Синергия», Москва, Россия

⁴ Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия

* ib@blab.business

Аннотация. В статье анализируется возможность использования модели «Соглашение о доле отчисления от доходов» (далее – СДОД) как источника дополнительного финансирования высших учебных заведений. Приведены примеры применения аналогичных подходов в зарубежной практике. В разработанной модели, помимо основных участников (вуза, инвестора и студента), впервые вводится дополнительный субъект отраслевого рынка – кадровое агентство. Дано обоснование и оценка значимости участия кадрового агентства в достижении максимальной конкурентоспособности в образовательной деятельности университетов. В работе выявлены основные направления исследований опыта внедрения СДОД в образовательные отношения. Подчеркнуто, что приоритетные направления исследования отношений СДОД в образовании посвящены оппортунизму сторон при асимметрии информации: основные опасения касаются возникновения эффектов отрицательного отбора и морального риска в отношениях СДОД. В работе раскрыты основные правовые и этические проблемы внедрения СДОД в образовательные отношения. Авторы отмечают, что именно превращение СДОД в фондовый актив требует дополнительного этического осмысления и правового урегулирования. Проблематику исследования представляет этика уступки прав по СДОД в пользу третьих лиц (инвесторов). Когда образовательная организация продает СДОД студента инвестору, она получает доход и передает третьему лицу финансовое обязательство студента до того, как он устроился на высокооплачиваемую работу. Если образовательная организация действительно придерживается интересов обучающегося и гарантирует качество образовательной программы, она не должна выходить из таких финансовых обязательств. Если образовательная организация продает СДОД своих обучающихся, для фондового рынка это значит, что она не верит в их будущие доходы.

Ключевые слова: экономика образования, финансирование высшей школы, инвестиции в человеческий капитал, соглашение о доле отчисления от доходов

Для цитирования: Баранова И. А., Богатырев С. И., Лобов В. Г., Путилов А. В. Повышение эффективности экономики университетского образования // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 67–80. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-67-80

Performance Improvement of Economics University Education

I. Baranova^{1*}, S. Bogatyrev², V. Lobov³, A. Putilov⁴

¹ HR-company B.Lab, Moscow, Russia

² MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

³ Synergy University, Moscow, Russia

⁴ Research and Development Nuclear University “MEPHI”, Moscow, Russia

* ib@blab.business

Abstract. The article analyzes the possibility of using the model “Income Share Agreement” (ISA) as a source of additional funding for higher education institutions. Examples of the application of similar approaches in foreign practice are given. In the developed model, in addition to the main participants: the university, the investor and the student, for the first time an additional subject of the industry market is introduced – a recruitment agency. The substantiation and assessment of the significance of the participation of a recruitment agency in achieving maximum competitiveness in the educational activities of universities is given. The paper identifies the main areas of research on the experience of implementation of ISA in educational relations. It is emphasized that the priority areas of research on ISA relationship in education are devoted to the opportunism of the parties with asymmetry of information: the main concerns relate to the emergence of “adverse selection” and “moral hazard” effects in ISA relations. The paper deals with the main legal and ethical problems of the implementation of ISA in educational relations. The authors note that it is the transformation of ISA into a stock asset that requires additional legal regulation. The research problem is represented by the ethics of the assignment of rights under the ISA in favor of third parties (investors). If an educational organization can sell a student’s ISA to an investor, then it can receive income before the graduate gets a high-paying job. If an educational organization really adheres to the interests of the student, and guarantees the quality of the educational program, it should not withdraw from such financial obligations. If an educational organization sells its students ISA, it means to the stock market that it does not believe in their future income.

Keywords: Income Share Agreement, investment in human capital, financing of education, education funding

For citation: Baranova I., Bogatyrev S., Lobov V., Putilov A. Performance Improvement of Economics University Education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.67-80 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-67-80

Введение

Современный этап развития высшей школы характеризуется нарастанием конкуренции среди учебных заведений. В результате появления новых агрессивных игроков конкуренция в области предоставления услуг высшего профессионального образования выросла, а доходы традиционных университетов упали. Со-

временная цифровая экономика неразрывно связана с инновационными процессами в науке и технике. Развитие инноваций, в свою очередь, зависит от уровня человеческого капитала, фундаментальная база которого формируется и поддерживается у граждан на протяжении всей их трудовой деятельности, компетенции к которой формируются на базе высшей школы. В условиях высокой конкуренции и ускорения на-

учно-технического прогресса от университетов требуется постоянное совершенствование уровня преподавания, обновление и модернизация учебно-лабораторной базы, участие в работе международных научных форумов, проведение собственных НИР, интеграция учебного процесса в работу отраслевых предприятий. Для эффективного выполнения всех этих задач необходимо значительное финансирование.

В подавляющем большинстве случаев ресурсов бюджетного финансирования и средств, полученных в качестве оплаты студентов за обучение, не хватает для поддержания и развития университетов на высоком уровне, соответствующем мировым тенденциям высшего образования. Проблемы дефицита финансирования высшего образования существуют во всех странах. По мнению большинства экспертов, только за счет постоянного увеличения традиционных форм финансирования решить проблему дефицита не удастся без реформирования всей системы высшего образования.

Одним из направлений повышения конкурентоспособности «традиционных» университетов является внедрение инновационных методов управления и финансирования [1–5]. При внедрении таких методов важно не нанести ущерб уже существующим эффективным формам организации учебного процесса. В связи с этим одной из задач нашего исследования было смоделировать процесс внедрения новых форм финансирования высшей школы, учитывая особенности диффузии инноваций в этой сфере деятельности.

Переход экономики на «цифру» неминуемо коснулся и системы высшего образования [6–8]. Среди проблем развития высшей школы в первую очередь следует назвать возросшие требования к образовательным учреждениям быстро перестраивать учебный процесс в соответствии с новыми запросами рынка. Решение этой проблемы для многих учебных заведений оказалось довольно непростым. Высшая школа тра-

диционно является достаточно консервативной системой, учебный процесс в вузах, как правило, формируется на протяжении многих десятилетий.

Еще одной проблемой следует назвать незащищенность интеллектуальной собственности, связанной с созданием учебных материалов. Цифровые технологии позволяют достаточно быстро копировать и развивать лучшие практики. Формальные способы защиты интеллектуальной собственности недостаточно эффективны в отношении нематериальных активов, к числу которых относятся лекционные материалы, методики проведения семинаров и консультаций. В результате одни тратят значительные средства, чтобы силами высококвалифицированных преподавателей создать лучшие образцы учебных материалов, а другие, используя цифровые технологии, быстро осваивают этот опыт и предлагают на рынке образовательных услуг аналогичный продукт по более низким ценам.

Цифровая экономика развивается очень быстро, требуя от специалистов непрерывного обучения и совершенствования своих знаний и навыков, получения необходимых сертификатов и лицензий на новые цифровые компетенции. В этих условиях возникает вопрос: кто должен финансировать это обучение – компания или сам специалист? Компании готовы и часто вынуждены за свой счет дополнительно обучать и сертифицировать своих специалистов. Однако всегда существует риск потери специалиста из-за его перехода в другую компанию или даже к конкурентам. У сотрудников также не всегда есть гарантии, что в случае получения необходимых сертификатов, дипломов, лицензий или необходимых для работы допусков они займут желаемое рабочее место и затраты на образование окупятся. Финансовые проблемы, связанные с образованием, готовы решать частные инвесторы, но они не обладают необходимыми инструментами, обеспечивающими четкое понимание, в какой продукт они вкладывают

средства, как инвестиции будут контролироваться, в какой момент будет произведен возврат инвестиций.

Обзор исследований опыта реализации СДОД в образовании

Финансирование образовательной деятельности с использованием СДОД является относительно новым инновационным направлением и имеет как свои преимущества по отношению к традиционному кредитованию, так и недостатки, что требует экономического анализа [9].

Наибольший интерес представляют проекты, среди которых в первую очередь следует выделить Cumulus Funding, Leff-Hughes Swap Transaction, Проект штата Орегон HECC, 13th Avenue Funding, Pave, Upstarts, SoFi.

В этих проектах использовались различные варианты реализации СДОД. Различия в проектах часто объясняются отсутствием законодательного регулирования СДОД. По этой причине университеты и инвесторы вынуждены были искать такую форму взаимодействия, которая при реализации СДОД не нарушала бы существующие нормы законодательства. Анализ работы СДОД-проектов выявил еще одно важное преимущество этого инструмента финансирования высшего образования, а именно установление между университетом и его будущим выпускником прямых экономических отношений. Чем лучше подготовлен университетом специалист, тем выше вероятность его карьерного роста, а следовательно, больше отчисления в пользу учебного заведения.

Связь масштабов проектов с интересом со стороны различных инвестиционных фондов достаточно очевидна. До определенного времени сдерживающим фактором в масштабировании проектов являлось отсутствие механизма мониторинга деятельности выпускников. В данном случае речь идет не столько о контроле за доходами,

сколько о мониторинге их карьеры, продвижения по служебной линии, что в условиях нарождающейся цифровой экономики будет становиться все более прозрачным. Обычно акционеры или владельцы компании имеют такую возможность через соответствующие механизмы управления. По аналогии с традиционным бизнесом у инвесторов в человеческий капитал также должен появиться аналогичный аппарат управления. Представленная нами модель повышения конкурентоспособности университетов за счет новых инновационных форм взаимодействия с выпускниками может быть рассмотрена как один из вариантов решения этой проблемы.

СДОД в образовательных отношениях – хорошо известная, но мало исследуемая тема. Отметим некоторые заслуживающие внимания работы. М. Паласиос, А. Келли и Т. ДиСорренто определяют существующие препятствия и рекомендуют ряд шагов, которые могут предпринять политики, чтобы способствовать развитию СДОД. Они описывают провалы рынка и государства в финансировании образования, раскрывают преимущества СДОД, его возможные модели, общие проблемы, которые часто всплывают при обсуждении СДОД. Авторы задают этические вопросы к отношениям инвестора и студента: является ли экономический успех единственной ценностью высшего образования? будут ли СДОД дискриминировать женщин, меньшинства или студентов с низким доходом? будут ли СДОД просто снимать пенку с лучших студентов и учебных заведений? есть ли возможность отрицательного отбора в этих контрактах? [10].

С. Холлидей и Е. Гиде рассмотрели СДОД в контексте системы финансирования образования Австралии. В этой стране плата за обучение студентов финансируется за счет системы ссуд, зависящих от дохода, однако эта система борется с высоким уровнем долга и высокими пропорциональными списаниями. Авторы показывают, что СДОД может быть альтернативной схемой, которая

позволит снизить давление на финансирование правительства Австралии, передав риск частному сектору. Эта схема может решить некоторые из ключевых проблем финансирования высшего образования в данной стране в настоящее время [11].

Е. Розенман, Д. Коэн, Т. Бейкер и другие, опираясь на литературу, новостные статьи, отраслевые документы и малочисленные академические работы по СДОД, исследуют характеристики, историю и географию СДОД, роли и мотивы студентов, высших учебных заведений и инвестиционных посредников. Они же подчеркивают, что появляются свидетельства того, что в СДОД использовали хищнические финансовые методы, направленные на маргинализированных учащихся [12].

Дж. Дилайл исследовал потенциал рынка СДОД. Поскольку частный рынок СДОД невелик, мало что известно о потенциальном спросе на этот продукт. Будут ли студенты и родители восприимчивы к СДОД или предпочтут им традиционные студенческие кредиты? Как будет выглядеть основной рынок для СДОД? Какие особенности СДОД нравятся или не нравятся потенциальным получателям? Какой тип студента или семьи может искать СДОД или использовать его? Чтобы ответить на эти и другие вопросы, Дж. Дилайл провел общенациональный репрезентативный опрос 400 учащихся колледжей и старших классов и 400 родителей нынешних и будущих студентов колледжей. В ходе опроса были сделаны следующие выводы.

1. Немногие респонденты слышали об СДОД. По целому ряду вопросов от 23 до 53% респондентов предпочли СДОД традиционным частным студенческим кредитам. Результаты показывают, что тем, кто предпочитал СДОД, нравилась страховка, которую СДОД предлагали по студенческим кредитам в случае более низких, чем ожидалось, доходов после окончания колледжа.

2. Получив подробную информацию для сравнения СДОД с кредитом, например сум-

мы ежемесячных платежей при различных сценариях дохода, более половины респондентов предпочли СДОД. Это говорит о том, что многие респонденты, которые поначалу скептически относятся к СДОД или не видят их ценности, по сравнению с студенческими кредитами, меняют свое мнение, когда эти два финансовых продукта можно сравнить с конкретной информацией об условиях погашения.

3. Предыдущее исследование фокус-группы, проведенное АЕИ, показало, что родителям сложнее понять СДОД или они больше сомневаются в этом новом финансовом продукте, чем в отношении студенческих кредитов. По этому вопросу результаты опроса неоднозначны. Родители с не меньшей вероятностью, чем студенты, предпочитали СДОД студенческим кредитам, отвечая на такие вопросы, как является ли СДОД хорошей альтернативой студенческому кредиту, будет ли это хорошим вариантом для их детей и выберут ли они СДОД после того, как увидят различные сценарии погашения. Но родители с большей вероятностью ответили «Не уверен» на другие вопросы о СДОД, например является ли СДОД более рискованным, чем студенческий кредит.

4. Данные опроса не содержат четкого индикатора, позволяющего предсказать, предпочтет ли кто-либо СДОД студенческому кредиту. Те, кто предпочитал СДОД кредитам, не были сгруппированы вокруг определенных групп доходов или типов школ. Респонденты, избегающие и терпимые к риску, одинаково отвечали на вопросы, сравнивая СДОД и кредиты. Однако были некоторые признаки того, что те, кто рассчитывал занять относительно небольшие суммы (менее 10 000 долларов США), отдали предпочтение кредитам, а не СДОД [13].

К. Дж. Мамфорд, используя административные данные Университета Пердью и данные опроса, сравнивал оценки и начальную зарплату у 442 студентов – участников СДОД и 418 студентов, которые подали

заявку и получили предложение СДОД, но выбрали альтернативный источник финансирования колледжа. Так оценивался отрицательный отбор в СДОД и моральный риск, вызванный СДОД. К. Дж. Мамфорд утверждает, что имеющиеся данные свидетельствуют об отсутствии отрицательного отбора по способностям учащихся, демографическим характеристикам и множеству других характеристик. В отношении морального риска результаты не показывали никакого влияния на получаемые оценки, но обнаружилось снижение начальной зарплаты на 3000–5000 долларов. Другими словами, имел место эффект морального риска – выпускники, финансируемые по СДОД, имели меньше стимулов больше зарабатывать, чем другие выпускники [14].

Модель цифрового смарт-контракта СДОД

Различные сценарии реализации схемы экономических отношений типа Income Share Agreement (ISA) во многом и объясняются тем, что в процессе участвуют многочисленные стейкхолдеры (заинтересованные стороны) с различным уровнем влияния и интереса к каждому конкретному проекту. В реализации модели ISA участвуют непосредственно студенты, учебное заведение, профессорско-преподавательский состав, инвесторы, кадровые агентства, отраслевые предприятия и компании. Как уже отмечалось выше, ключевую роль в современной высшей школе играет профессорско-преподавательский состав (ППС) учебного заведения. Учитывая этот фактор, мы предложили в нашем экономическом анализе ISA-проектов тесно связать интересы каждого преподавателя университета с перспективными индивидуальными результатами конкретного студента.

Эта модель экономических отношений выглядит следующим образом: используя метафору фондового рынка, мы наделяем каждого студента возможностью прово-

дить эмиссию цифровых смарт-контрактов (ЦСК). Смарт-контракты как производная технология систем распределенного реестра (блокчейна) являются на самом деле алгоритмом, определяющим обязательства сторон в сетевом взаимодействии. Посредством ЦСК между его держателем и каждым конкретным студентом обеспечивается реализация экономических отношений по технологии ISA. Таким образом, ЦСК является формой, а долевое отчисление – содержанием нового подхода к повышению конкурентоспособности университетов.

Реализация такой модели взаимодействия с выпускниками выглядит следующим образом: по завершении обучения на каждом курсе студент проводит эмиссию ЦСК. Особенностью этой эмиссии является то, что у такого ЦСК в зависимости от растущего года обучения студента меняется в сторону увеличения ставка отчислений в пользу держателя ЦСК. Делается это с целью повышения заинтересованности университета в том, чтобы студент переходил с курса на курс и успешно завершил обучение. Если ставка отчисления будет постоянно высокой на протяжении всего курса обучения, то максимальные выплаты держателю ЦСК будут приходиться на случаи, когда студента отчислят с первого курса обучения, что, безусловно, противоречит здравому смыслу. Проводя параллель с фондовым рынком, мы отмечаем схожесть применения ЦСК с выпуском купонных облигаций.

Вся эмиссия ЦСК распределяется следующим образом: 50% будущих поступлений от реализации ЦСК получает университет, 30% распределяется между преподавателями, принимающими непосредственное участие в обучении будущего специалиста, 10% получает кадровое агентство, которое может выполнять в том числе и роль клирингового центра, наконец, последние 10% остаются в распоряжении самого студента. Рассмотрим роль каждого из участников цифрового смарт-контракта.

Безусловно, ключевую роль в формировании человеческого капитала играет университет. Высшая школа – это не только материально-техническая база, библиотечные фонды, система управления учебным процессом. В первую очередь это научно-педагогическая школа и системный подход в подготовке специалистов, сформированные на протяжении не одного десятилетия. Кроме того, по окончании университета специалист получает диплом, в котором значится «имя» (бренд) этого учебного заведения. И этот бренд также играет немаловажную роль в дальнейшей карьере выпускника, особенно учитывая все нарастающую и агрессивную систему рейтингования ведущих университетов по всему миру. Аудитории, лабораторная база, спортивные залы – все это требует постоянной поддержки, развития и администрирования. Как будет показано ниже, 50% отчислений от ЦСК, которые получит университет при первоначальном размещении ЦСК на бирже цифровых активов, должны покрывать затраты на обучение студента в высшем учебном заведении (себестоимость обучения + 20% потенциальной прибыли). Профессорско-преподавательский состав в составе получателей средств ЦСК ориентирован на 30% от общего объема выплат по смарт-контрактам. Распределение средств ЦСК между преподавателями и сотрудниками университета ведется с учетом их личного вклада в образовательный процесс, что закрепляется в исходном варианте ЦСК.

Приведем *условный числовой пример* финансовой ситуации с формированием экономических отношений при реализации ЦСК. Так, студент после успешной сдачи сессии размещает условно 10 000 цифровых смарт-контрактов. Из общего объема 30%, или 3000 ЦСК подписываются среди преподавателей и сотрудников университета. Распределение долей происходит следующим образом: если за семестр студент прошел обучение по 8 дисциплинам, то до начала семестра на факультете устанавли-

ваются квоты распределения ЦСК между дисциплинами. При определении квот учитываются многочисленные факторы, в том числе объем учебного материала, затраты на его подготовку, уровень сложности и пр. Процесс определения квот схож с аналогичным процессом по определению сметных нормативов. В нашем оценочном примере предположим для определенности, что итоги распределения между дисциплинами произошли в рамках формирования ЦСК следующим образом¹:

- 1) математический анализ (20%, 600 ЦСК);
- 2) аналитическая геометрия (10%, 300 ЦСК);
- 3) общая химия (12%, 360 ЦСК);
- 4) общая физика (18%, 540 ЦСК);
- 5) информатика (15%, 450 ЦСК);
- 6) история (15%, 450 ЦСК);
- 7) иностранный язык (5%, 150 ЦСК);
- 8) физическая культура (5%, 150 ЦСК).

Внутри учебной дисциплины университет, как показывает зарубежная практика, делегирует утверждение нормативов распределения ЦСК на уровне кафедры, института, ведущей школы, то есть соответствующего подразделения, где и проходит обучение конкретный студент. В частности, предположим, что курс «Математический анализ» в рассматриваемом семестре состоял из 20 лекций (поток) и 14 практических работ (в 4 группах). В процессе обучения студенты использовали учебник (2 автора), учебное пособие (4 автора), сборник задач (3 автора). В результате внутреннего распределения квот предположим (для конкретной экономической оценки), что каждый из участников образовательного процесса станет обладателем следующего числа ЦСК:

1. Лектор – 10 ЦСК за каждую лекцию, всего – 200 ЦСК.
2. Преподаватели программы – 5 ЦСК за каждое занятие, всего 280 ЦСК.

¹ Здесь и далее условный числовой пример.

3. Автор учебника – 25 ЦСК (2 автора – 50 ЦСК).

4. Автор учебного пособия 10 ЦСК (4 автора – 40 ЦСК).

5. Автор сборника задач – 10 ЦСК (3 автора – 30 ЦСК).

Приведенные оценочные расчеты ориентированы на одного конкретного студента. Соответственно, если лекция читается аудитории из 50 студентов, число ЦСК по нормативу умножается на число студентов. По аналогии происходит распределение ЦСК и по другим дисциплинам с учетом особенностей каждой из них. Приведенные данные распределения квот являются лишь иллюстрацией того, каким образом работает ISM-технология и как на экономическом уровне формируется обратная связь между будущим специалистом (продуктом) и преподавателем, участвующим в его персональном обучении (производственной системой).

Третья категория получателя ЦСК на стадии эмиссии – это кадровое агентство (КА). Одним из фундаментальных вопросов внедрения ISA является проблема мониторинга, контроля и клиринга расчетов между участниками ЦСК. Для университета мониторинг успехов в карьере выпускников является скорее общественной функцией, хотя он может определить и объем эндаумент-фонда, что очень важно для долговременной финансовой устойчивости конкретного университета. И совсем редко университет принимает участие в продвижении выпускника по карьерной лестнице за исключением первичного приема на работу. После того как выпускник выходит в большую жизнь, у университета немного возможностей влиять на его профессиональную карьеру. Практика показывает, что специалисты, обладающие, по оценкам университета, блестящими знаниями и потенциалом, не всегда в полной мере проявляют себя в профессиональной деятельности и занимают достойное карьерное место. Очевидно, что на первых порах выпускникам требуется поддержка, наставничество, правильная ориентация в новой

для них среде. В отдельных случаях необходимы тренинги в вопросах, с которыми их не знакомили в учебном заведении.

Функции потенциального наставника и куратора, специалиста по карьерному росту может взять на себя кадровое агентство – новое действующее лицо в образовательной индустрии. Подобная практика давно существует в модельном бизнесе, спорт-маркетинге, индустрии театра и кино, на рынке произведений искусств и в других творческих индустриях. Кадровое агентство (или конкретный лицензированный агент) заключает договор со спортсменом или актером, в соответствии с которым берет на себя обязательства максимально эффективно продвигать своего подопечного на профессиональном рынке. В нашем оценочном примере роль агента выполняет кадровое агентство. Специалисты агентства хорошо знают рынок труда, актуальные вакансии и, что очень важно, часто лично знакомы с руководителями многих компаний. Общаясь с руководителями, представители кадровых агентств имеют четкое представление, какой по своей энергетике, психологии, стратегическому видению, навыкам, опыту и знаниям специалист им нужен на ту или иную вакансию. Это позволяет подобрать и продвинуть идеально подходящих под данную вакансию специалистов-выпускников, избежать многочисленных просмотров кандидатов, увольнений по итогам испытательного срока.

Важнейшей функцией кадрового агентства становится мониторинг работы выпускника и в случае необходимости клиринг взаиморасчетов и уточнение ЦСК. Опыт подобной работы по формированию и управлению «кадровой номенклатурой» накапливался еще с времен бывшего СССР, хотя это и проходило без использования каких-либо информационно-коммуникационных технологий, в основном за счет административного ресурса. Современные сквозные цифровые технологии (большие данные, системы распределенного реестра и пр.) позволяют

выполнять эту работу максимально эффективно. Таким образом, кадровые агентства, расширяя свои традиционные функции, способны восполнить недостающее звено в реализации ISA-технологии, беря на себя обязанность по сопровождению выпускников на длительной карьерной траектории, за что будут получать отчисления от ЦСК.

Наконец, четвертым основным стейкхолдером и получателем ЦСК является сам студент. На первый взгляд это может показаться странным, однако если рассматривать ЦСК как актив фондового рынка, то владение собственными смарт-контрактами, по аналогии с владением акциями собственной компании, становится вполне понятным. Что может делать с ЦСК студент (выпускник)? Ответ очевиден: в зависимости от сложившейся ситуации покупать или продавать этот актив. Биржи цифровых активов позволяют выполнять операции с ЦСК. Возможность покупать и продавать собственные ЦСК становится решением двух актуальных на сегодняшний день проблем. Первая из них – это возможность специалиста выкупить свои собственные ЦСК. Такое желание часто возникает у специалистов, когда они быстро начинают продвигаться по службе, получать значительное вознаграждение. Простые расчеты могут в этом случае показать, что дешевле выкупить ЦСК собственной эмиссии, чем терять средства в виде отчислений. Вторая проблема более актуальна с точки зрения глобального привлечения инвестиций в человеческий капитал. Сегодня потенциальные работодатели в лице крупных компаний начинают охоту за молодыми талантливыми специалистами чуть ли не с первого курса. Они могут финансировать их обучение, выплачивать стипендию, оплачивать участие в различных мероприятиях. При этом никаких гарантий, что выпускник придет к ним работать, у инвесторов нет. Оказывая финансовую поддержку студенту в обмен на его ЦСК, инвестор, по сути, хеджирует свои риски (страхует уход потенциального сотрудника к конкуренту),

если выпускник в последний момент изменит свое решение и решит работать в другой фирме.

Несмотря на относительную простоту ISA-технологии, ее реализация потребует значительных затрат и организационных усилий. Было бы правильно оценить возможный доход от этого проекта. Моделирование доходов вуза от внедрения ISA было проведено на основе исходных данных одного из ведущих российских университетов – НИЯУ МИФИ. Ежегодно университет выпускает более 4000 студентов, проходивших обучение на различных уровнях высшего образования. В условном числовом примере учитывалось, что не все выпускники сразу начали работать. По данным университета, в первый год после получения диплома к работе приступает 85,8% выпускников, далее этот процент снижается до 75%². По данным портала SuperJob, средняя зарплата выпускников НИЯУ МИФИ составляет 190 тыс. рублей³. В нашей расчетной модели мы установили начальную среднюю зарплату в 50 тыс. рублей, а 190 тыс. рублей – при достижении 5-летнего срока работы⁴. Далее по годам рост зарплаты в расчетной модели был увеличен на величину инфляции 4%. Отчисления по ЦСК производились в размере 15% от доходов в течении 10 лет. Результаты условного числового примера приведены в таблице 1.

Результаты *условного числового примера* показывают, что если бы проект ISA был запущен в университете 10 лет назад, то в текущем году ЦСК позволили бы получить университету 7,5 млрд рублей дополнительного дохода. Из этих средств в среднем каждый преподаватель получил бы чуть более 2 млн рублей. Как было показано выше, персональные отчисления в адрес каждого сотрудника из состава ППС зависят от его

² URL: <https://admission.mephi.ru/new/20170716678>

³ URL: <https://biti.mephi.ru/нияу-мифи-занял-второе-место-по-уровню/>

⁴ URL: <https://tass.ru/obschestvo/11704563>

Таблица 1. Оценка потенциальных отчислений от доходов выпускников в пользу университета по ЦСК

Table 1. Estimating potential deductions from alumni income in favor of the university under smart contracts

Характеристика <i>Feature</i>	Число лет после завершения обучения выпускником университета <i>Number of years after graduation from university</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продолжительность работы, год										
Зарплата в месяц, тыс. руб.	50	60	100	150	190	197	206	214	222	231
Число выпускников	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Процент работающих	87	83	79	75	71	67	63	59	55	50
Число работающих	3480	3320	3160	3000	2840	2680	2520	2360	2200	2000
Доход в год, млн	2088	2390	3792	5400	6475	6355	6214	6053	5868	5548
Отчисление ЦСК, млн	313	359	569	810	971	953	932	908	880	832
Итого суммарно выпускники за 10 лет, млн руб.	7528									

личного вклада, и это отдельная проблема формирования экономических отношений «студент – преподаватель».

Такой предлагаемый перспективный подход к формированию системы взаимоотношений «студент – университет» позволяет решить еще одну проблему – повышения конкурентоспособности высшей школы на современном этапе. Администрация университетов, оценивая учебную нагрузку, справедливо полагает, что одно дело, если преподаватель читает лекцию в аудитории перед 10, 50 или 100 студентами, и совсем другое дело, когда эту лекцию в записи просматривают пусть даже тысячи удаленных пользователей. Дистанционное, онлайн-обучение, применение различных компьютерных тренажеров, интерактивных систем обучения часто обезличивают и в определенной степени обесценивают труд педагога – разработчика учебного материала. Применение ЦСК позволяет по крайней мере финансово компенсировать эту потенциальную несправедливость.

Чем больше студентов просмотрит лекцию педагога, тем большую долю ЦСК получит конкретный лектор. Разумеется, личное

общение между преподавателем и студентом имеет первостепенную значимость как источник знаний. Но нельзя игнорировать современный тренд перехода на дистанционное обучение, ставший еще более актуальным в условиях пандемии.

Отчисления по ЦСК в адрес университета и каждому работающему в этом учебном заведении сотруднику могут стать не единственным источником дохода от применения ISA. Цифровые смарт-контракты программируются и хранятся на платформах [15] с использованием технологии блокчейн или других технологий распределенного реестра. Наиболее популярной платформой для этих целей является Ethereum, которая, в свою очередь, также является платформой одноименной криптовалюты. К настоящему времени уже существует опыт размещения смарт-контрактов на цифровых биржах, хотя благодаря технологии блокчейн торговать смарт-контрактами можно и вне биржи. Возможности цифровой биржи позволяют совершать сделки в течение нескольких минут.

Биржевая торговля ЦСК университетов открывает принципиально новые возмож-

ности для экономического роста и развития высшей школы. Существует важное отличие ЦСК от традиционных цифровых валют. Университетские смарт-контракты являются реальным активом, приносящим доход, тогда как цифровые валюты не обеспечены никакими активами, и их рост за некоторым исключением определяется спекулятивным интересом и притоком традиционной (фиатной) валюты в этот бизнес. Потенциальное появление на рынке активов, обеспеченных человеческим капиталом и приносящих постоянный доход, вызывает интерес не только у стейкхолдеров (заинтересованных сторон), так или иначе связанных с высшей школой. Если в приведенном учебном примере дополнительные отчисления только в конкретном университете могут составить более 7 млрд рублей на десятилетнем временном интервале, то вовлечение в этот процесс многочисленных российских университетов увеличит оборот ЦСК до уровня триллионов рублей. Такой потенциал не останется вне зоны внимания биржевых трейдеров и инвесторов, что позволит дополнительно мультиплицировать экономическую оценку человеческого капитала в форме ЦСК в десятки раз. Потенциально оценка общего индекса университетских ЦСК по уровню перспективной капитализации вполне сравнима с ведущими российскими компаниями и является справедливой оценкой качества российской высшей школы, формальным проявлением роста конкурентоспособности отечественного образования.

Проблематика исследования токенизации доли в доходах обучающегося

Следует сделать специальную оговорку о правовом регулировании предложенной модели финансирования образования. Само СДОД, по смыслу российского гражданского законодательства (ст. 807 ГК РФ), следует квалифицировать как разновидность договора личного займа с отлагательным ус-

ловием возврата (достижение выпускником определенного размера дохода).

Но именно превращение СДОД в фондовый актив требует дополнительного правового урегулирования.

При этом обращение цифровых финансовых активов в России уже регулируется. Согласно п. 3 ст. 10 Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», токены на ЦСК СДОД обучающегося вправе выпускать только операторы блокчейн-платформ, зарегистрированные ЦБ. Оператором сможет стать зарегистрированная в России коммерческая или некоммерческая организация либо ИП, а размер его уставного капитала должен составлять не менее 50 млн рублей в день подачи ходатайства.

Поэтому в дальнейших исследованиях необходимо раскрыть способы токенизации СДОД обучающегося через вузы и операторов блокчейн-платформ. Ценность СДОД зависит от оценки ожидаемых доходов выпускника. Доход индивида является простым прямыми количественным показателем конкурентоспособности индивида (выпускника) и косвенным показателем конкурентоспособности образовательных программ, которые проходил индивид. Вуз является первым инвестором в учащегося. Его затраты на обучение – инвестиции в человеческий капитал. Как первый кредитор обучающегося, вуз заинтересован в управлении риском финансовой задолженности обучающегося. За ценность финансового обязательства выпускника перед инвесторами отвечают вуз и выпускник.

Превращение СДОД в фондовый актив требует не только правового, но и этического осмысления. Так, отдельную проблематику исследования представляет этика уступки прав по СДОД в пользу третьих лиц (инвесторов). Если вуз может продать СДОД студента инвестору, значит может получить доход еще до того, как выпускник устроится

на высокооплачиваемую работу. Если высшее учебное заведение действительно придерживается интересов обучающегося и гарантирует качество образовательной программы, то не должно «хотеть выходить» из таких финансовых обязательств. Если вуз продает СДОД своих обучающихся, для фондового рынка это значит, что он не верит в их будущие доходы.

В этом отношении есть актуальный пример сомнительной практики – деятельность школы программирования Lambda School, продающей СДОД обучающимся инвесторам через платформу Edly⁵.

Заключение

Научно-технический прогресс, развитие принципов цифровой экономики предъявляют к высшей школе повышенные требования к скорейшей перестройке учебного процесса, его адаптации к новым вызовам. В этой связи актуальным становится вопрос о форматах дополнительного финансирования. Во многих странах эту проблему пытаются решить за счет внедрения новой биз-

нес-модели Income Share Agreement, или СДОД.

Практика применения Соглашения о доле отчисления от доходов показала, что одной из проблем эффективного применения этой модели взаимодействия университетов и выпускников является отсутствие инструментов мониторинга и влияния на карьерный рост выпускников вузов. В предложенной нами экономической модели этот пробел могут восполнить дополнительные экономические субъекты – кадровые агентства. Высокий доход от применения СДОД позволит привлечь крупных инвесторов к этому инструменту финансирования, а дополнительное вознаграждение профессорско-преподавательского состава университетов станет справедливой оценкой их труда.

Приоритетные направления исследований применения СДОД в образовании посвящены оппортунизму сторон при асимметрии информации: основные опасения касаются возникновения эффектов отрицательного отбора и морального риска в отношениях СДОД.

Список литературы

1. Рубин Ю. Б. Формирование эффективных стратегий взаимодействия в сфере оценки гарантий качества образования в мировой и российской практике // Высшее образование в России. 2009. № 2. С. 7–10.
2. Рубин Ю. Б. Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям (часть 2) // Высшее образование в России. 2011. № 4. С. 33–46.
3. Лукашенко М. А. Рынок образовательных услуг: запрос потребителя и ответ современного университета // Высшее образование в России. 2012. № 6. С. 100–106.
4. Лукашенко М. А. Между школой и бизнесом: что может взять на вооружение высшее образование? // Высшее образование в России. 2016. № 5. С. 33–41.
5. Коваленко А. И. Образовательный франчайзинг (еще раз о статусе филиала) // Высшее образование в России. 2004. № 12. С. 3–8.
6. Рубин Ю. Б. E-learning как предпосылка становления интегрированного обучения на российском рынке образовательных услуг // Высшее образование в России. 2008. № 6. С. 50–62.
7. Лукашенко М. А. Селф-менеджмент студента как основа результативности E-learning // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 2. С. 61–70. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-2-61-70.
8. Коваленко А. И. Ценностный подход к онлайн-обучению предпринимательству по программам колледжа и бакалавриата в России // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 108–115. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
9. Баранова И. А., Путилов А. В. Инвестиции в человеческий капитал - революция в финансировании образования // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 4 (58). С. 90–95.

¹ URL: <https://www.theverge.com/2020/2/12/21135134/lambda-school-students-edly-isa-debt-swapping-partnership-shares-investors>

10. *Palacios M., DeSorrento T., Kelly A. P.* Investing in value, sharing risk: Financing higher education through income share agreements. – American Enterprise Institute, 2014. – 18 p.
11. *Holliday S. M., Gide E.* Funding Higher Education in Australia: A Comprehensive Analysis of Income Share Agreement as an Alternative to Income Contingent Loans // *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 2016. Vol. 15. No. 1. P. 1–13.
12. *Rosenman E., Cohen D., Baker T., Arapko K.* Promises and Profit in “Debt-Free” Higher Education: The Geographies of Income Share Agreements in the United States // *Annals of the American Association of Geographers*. 2022. P. 1–19. DOI: 10.1080/24694452.2022.2054769.
13. *Delisle J. D.* Student and parent perspectives on higher education financing: Findings from a nationally representative survey on income-share agreements. – American Enterprise Institute, 2017. – 18 p.
14. *Mumford K. J.* Student selection into an income share agreement. – Purdue University, Krannet School of Management, 2018. – 20 p.
15. *Коваленко А. И.* Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // *Управленец*. 2017. № 4 (68). С. 39–42.

Сведения об авторах

Баранова Ирина Алексеевна, ORCID 0000-0003-4582-6503, генеральный директор, рекрутинговая компания V.Lab, Москва, Россия, ib@blab.business

Богатырев Сергей Индрисович, ORCID 0000-0003-4212-9948, канд. экон. наук, заведующий кафедрой экономической экспертизы и финансового мониторинга, Институт кибербезопасности и цифровых технологий, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия, bogatyrev@mirea.ru

Лобов Вадим Георгиевич, ORCID 0000-0002-2680-2293, канд. экон. наук, президент, Корпорация «Синергия», Москва, Россия, vlobov@synergy.ru

Путилов Александр Валентинович, ORCID 0000-0002-5379-7506, докт. техн. наук, профессор, декан факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия, AVPutilov@mephi.ru

Статья поступила 17.02.2022, рассмотрена 13.03.2022, принята 27.05.2022

References

1. Rubin Yu. B. *Formirovanie effektivnykh strategii vzaimodeistviya v sfere otsenki garantii kachestva obrazovaniya v mirovoi i rossiiskoi praktike* [Formation of effective strategies of interaction in the field of assessment of education quality guarantees in the world and Russian practice]. *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2009, no.2, pp.7-10.
2. Rubin Yu. B. Education Market: from Quality to Competitive Business Models (Part 2). *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2011, no.4, pp.33-46 (in Russian).
3. Lukashenko M. A. Current state of contemporary educational market: demand of a consumer and response of a business university. *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2012, no.6, pp.100-106 (in Russian).
4. Lukashenko M. A. Between school and business: What can higher education add to its arsenal? *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2016, no.5, pp.33-41 (in Russian).
5. Kovalenko A. I. *Obrazovatel'nyi franchaizing (eshche raz o statute filiala)* [Educational franchising (again about the status of a branch)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2004, no.12, pp.3-8.
6. Rubin Yu. B. *E-learning kak predposylka stanovleniya integrirovannogo obucheniya na rossiiskom rynke obrazovatel'nykh uslug* [E-learning as a prerequisite for the development of integrated learning in the Russian market of educational services]. *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2008, no.6, pp.50-62.
7. Lukashenko M. A. Self-management skills as a basis for the effectiveness of E-learning. *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2021, vol.30, no.2, pp.61-70 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-2-61-70.
8. Kovalenko A. I. A value-based approach to online entrepreneurship education in college and undergraduate programs in Russia. *Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition*, 2021, vol.15, no.1(81), pp.108-115 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.

9. Baranova I., Putilov A. Investment in human capital is a revolution of education funding. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2016, vol.10, no.4(58), pp.90-95 (in Russian).
10. Palacios M., DeSorrento T., Kelly A. P. Investing in value, sharing risk: Financing higher education through income share agreements. American Enterprise Institute, 2014, 18 p.
11. Holliday S. M., Gide E. Funding Higher Education in Australia: A Comprehensive Analysis of Income Share Agreement as an Alternative to Income Contingent Loans. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 2016, vol.15, no.1, pp.1-13.
12. Rosenman E., Cohen D., Baker T., Arapko K. Promises and Profit in "Debt-Free" Higher Education: The Geographies of Income Share Agreements in the United States. *Annals of the American Association of Geographers*, 2022, pp.1-19. DOI: 10.1080/24694452.2022.2054769.
13. Delisle J. D. Student and parent perspectives on higher education financing: Findings from a nationally representative survey on income-share agreements. American Enterprise Institute, 2017, 18 p.
14. Mumford K. J. Student selection into an income share agreement. *Purdue University, Krannet School of Management*, 2018, 20 p.
15. Kovalenko A. I. Multi-sided Platform as a Value-creating Network. *Upravlenets*=The Manager, 2017, no.4(68), pp.39-42 (in Russian).

About the authors

Irina A. Baranova, ORCID 0000-0003-4582-6503, CEO, HR-company B.Lab, Moscow, Russia, ib@blab.business

Sergey I. Bogatyrev, ORCID 0000-0003-4212-9948, Cand. Sci. (Econ.), Head of the Economic Expertise and Financial Monitoring Department, Institute of Cyber Security and Digital Technologies, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia, bogatyrev@mirea.ru

Vadim G. Lobov, ORCID 0000-0002-2680-2293, Cand. Sci. (Econ.), President, Synergy Corporation, Moscow, Russia, vlobov@synergy.ru

Aleksander V. Putilov, ORCID 0000-0002-5379-7506, Dr. Sci. (Eng.), Professor, Dean of the Business Informatics and Integrated Systems Management Faculty, Research and Development Nuclear University "MEPHI", Moscow, Russia, AVPutilov@mephi.ru

Received 17.02.2022, reviewed 13.03.2022, accepted 27.05.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-81-90

Оценка управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования

С. А. Труфанова^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* st200929@yandex.ru

Аннотация. Мировой опыт развития федеративных государств свидетельствует о необходимости повышения уровня социально-экономического развития страны за счет эффективного и конкурентоспособного функционирования всех административно-территориальных единиц, поскольку высокий уровень развития муниципальных образований обеспечивает как социально-экономическую стабильность внутри государства, так и экономическую безопасность страны на международном уровне. В этих условиях на первый план выдвигается задача создания и последующего развития научно обоснованной концепции повышения конкурентоспособности муниципальных образований, выбора критериев оценки эффективности и конкурентоспособности муниципальной экономики. В качестве базовых факторов оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности на муниципальном уровне автором предлагается использовать ключевые индикаторы, поддающиеся количественной оценке и формирующие определенный показатель KPI для дальнейшего анализа и оценки. Формирование механизма оценки KPI для повышения уровня муниципального управления обуславливает необходимость разработки теоретических основ и практических оснований. Обоснование ключевых индикаторов оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности, поддающихся количественной оценке и формирующих определенный показатель KPI для дальнейшего анализа применительно к сфере муниципального управления. Обоснование алгоритма оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности путем расчета показателей KPI для повышения уровня муниципального управления, позволяющего моделировать современные управленческие практики на муниципальном уровне и выстроить вертикаль взаимодействия институтов муниципальной власти и общества. В основе методологии оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования лежат ставшие классическими действия, основанные на принципах научного исследования, формах и методах научного познания. Автором обоснованы теоретические принципы исследования проблематики муниципального образования для формирования механизма оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности, а также предлагается модель формирования механизма оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности путем определения ключевых показателей KPI для дальнейшего анализа и повышения уровня муниципального управления.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка управленческой эффективности, KPI, ключевые показатели эффективности, муниципальное управление, региональное управление, инвестиционная привлекательность региона

Для цитирования: Труфанова С. А. Оценка управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 81–90. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-81-90

Assessment of the Management Efficiency and Competitiveness of the Municipality

S. Trufanova^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

*st200929@yandex.ru

Abstract. The world experience of the development of federal states testifies to the need to increase the level of socio-economic development of the country due to the effective and competitive functioning of all administrative-territorial units, since the high level of development of municipalities ensures both socio-economic stability within the state and the economic security of the country at the international level. In these conditions, the task of creating and subsequent development of a scientifically based concept of increasing the competitiveness of municipalities, the choice of criteria for evaluating the effectiveness and competitiveness of the municipal economy is brought to the fore. As the basic factors for assessing managerial efficiency and competitiveness at the municipal level, the author suggests using key indicators that can be quantified and form a certain KPI indicator for further analysis and evaluation. The formation of a KPI assessment mechanism for improving the level of municipal management necessitates the development of theoretical foundations and practical grounds. Substantiation of key indicators for assessing managerial efficiency and competitiveness that can be quantified and form a certain KPI indicator for further analysis in relation to the field of municipal management. The article discusses the methodology of assessing managerial efficiency by calculating KPIs to determine the level of municipal governance, which can become an effective mechanism of municipal governance and ensure the establishment of a close relationship between the institutions of municipal government and society. The methodology for assessing the managerial efficiency and competitiveness of a municipality is based on classical actions based on the principles of scientific research, forms and methods of scientific cognition. The author substantiates the theoretical principles of the study of the problems of municipal education for the formation of a mechanism for assessing managerial efficiency and competitiveness, and also proposes a model for the formation of a mechanism for assessing managerial efficiency and competitiveness by determining key KPIs for further analysis and improving the level of municipal management.

Keywords: competitiveness, assessment of managerial efficiency, KPIs, key performance indicators, municipal management, regional management, investment attractiveness of the region

For citation: Trufanova S. Assessment of the Management Efficiency and Competitiveness of the Municipality. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.81-90 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-81-90

Введение

Социально-экономическое развитие муниципальных образований в целом зависит от темпов роста инвестиций, развития отраслей экономики, социальной сферы в регионах [1]. В России как урбанизированной стране, по данным Росстата РФ, свыше 73% городского населения.

По экспертным данным, 32% ВВП страны производится в 16 городах-миллионниках. Средние и крупные муниципальные образования, таким образом, становятся центрами притяжения экономических проектов, работников, граждан, желающих получить комплекс услуг здравоохранения, образования, социальной сферы, и так далее. Исторически муниципальные образования пред-

ставляют собой локомотивы развития прилежащих территорий и регионов в целом. Оценка управленческой эффективности на муниципальном уровне должна непременно быть в основе анализа ключевых показателей эффективности (далее – KPI) региона.

Для перехода на новую стратегию оценки управленческой эффективности с помощью ключевых индикаторов и формирующих определенный показатель KPI для дальнейшего анализа применительно к сфере муниципального управления необходима научно обоснованная методика и технология [2], особенно это важно в условиях пандемии, подобной COVID-19 [3]. В настоящее время определяются предпосылки создания и реализации программ по оценке индикаторов, формирующих показатель KPI в целях оценки и повышения уровня управленческой эффективности муниципального образования, позволяющих оптимизировать практику муниципального управления и форму взаимодействия с населением и бизнес-сообществом региона [4]. Необходимо отметить, что специфика проведения оценки управленческой эффективности муниципального образования определяется с учетом проведения ежегодных социологических замеров по определенным методикой показателям с помощью интервьюирования жителей анализируемых муниципальных образований. Кроме того, данные интервью уже сейчас составляют обширные информационные базы данных, включающие статистические сведения, которые в лучшем случае используются в отчетах как показатели динамики роста или спада тех или иных сегментов деятельности муниципальных властей. Очень редко именно этот массив сведений используется в качестве информационного базиса для выработки конкретных стратегических программ развития [5]. Ключевые показатели оценки управленческой эффективности для бизнеса [6] не в полной мере подходят для оценки управленческой эффективности муниципального образования и муниципальных органов власти.

Вместе с тем оценка управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования должна проводиться с учетом современных требований и ключевых индикаторов, поддающихся количественной оценке и формирующих определенный показатель KPI [7].

Обзор литературы

Тема формирования механизма оценки KPI для повышения уровня муниципального управления не раскрыта в современных источниках, в используемых для работы над статьей первоисточниках имеются предпосылки для создания базовых факторов оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности на муниципальном уровне.

Методология

Методология оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования на основании анализа ключевых показателей эффективности как инструмента измерения достижения целей для органов местного самоуправления позволяет комплексно и системно демонстрировать, насколько эффективно органами муниципального управления реализуются стратегические и тактические планы, разработать эффективные механизмы политики на муниципальном уровне, выявить ее целевые установки, четко определить объект и субъект, механизмы их взаимосвязи и взаимодействия, учитывать особенности муниципального образования [8].

Ключевые индикаторы оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования представляют собой набор поддающихся количественной оценке усилий и действий органов муниципального управления. С их помощью фиксируется прогресс и происходит сравнение с показателями предыдущих периодов. Ключевые индикаторы

различаются в зависимости от соответствующих приоритетов [9].

Методология оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования на основании анализа ключевых показателей эффективности предполагает проведение научного исследования конкретных показателей с целью их дальнейшего преобразования и проведения расчетов [10]. В основе методологии оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования лежат ставшие классическими действия, основанные на принципах научного исследования, формах и методах научного познания [11].

Результаты исследования

Автором определена методология оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования с применением индикаторов KPI, рассчитанных с применением последовательного и целенаправленного анализа соотношения целевого показателя к достигнутому балансу оценок по доверию главы муниципального образования и балансу оценок по удовлетворенности по основным сферам деятельности. Для анализа выделены сферы здравоохранения, благоустройства, образования, содержание окружающей среды, жилищно-коммунальное хозяйство, транспортное обслуживание, качество автомобильных дорог. Таким образом, по итогу оценки ключевых показателей эффективности возможно провести анализ управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования как в целом, так и его отдельной сферы. При этом объективно встает вопрос о необходимости разработки не только показателей оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования, а также реализации системы оценки KPI, учитывающих эндемичность экономики муниципального образования. Необходимость решения задачи оценки

управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования повлияла на разработку системы показателей KPI, что определило актуальность и значимость темы исследования как в теоретическом, так и практическом плане [12].

Оценка ключевых показателей эффективности рассчитывается как среднеарифметическое значение балансов ответов на ясно и просто сформулированные вопросы, ответы на которые поддаются количественной оценке [13]. Методология проведения оценки управленческой эффективности муниципального образования с использованием KPI муниципального управления предполагает логическую цепочку исследования:

1. Обоснование стратегии (постановка и обоснование проблемы).
2. Цель (определение предмета и объекта).
3. Показатель KPI (определение цели и задач).
4. План действий (определение поля и методов исследования).
5. Создание матрицы KPI (если имеется фактура для расчета нормы по исследуемому показателю).
6. Анализ конкурентоспособности исследуемого муниципалитета на основании сравнения итоговых показателей нескольких сопоставимых (по численности, величине территории и т. д.) муниципальных образований региона.

В статье автором предлагается непосредственная разработка показателей KPI и создание матрицы на основании проведенного исследования.

Итоговый KPI определяется как соотношение целевого показателя к достигнутому балансу оценок по доверию к главе исследуемого городского округа, балансу оценок по удовлетворенности в рамках семи сфер деятельности (здравоохранение, образование, состояние окружающей среды, жилищно-коммунальное хозяйство, транспортное обслуживание, качество автомобильных дорог и благоустройство).

Перечень актуальных сфер деятельности разработан по данным показателей оценки эффективности работы муниципальных образований, определяемых в соответствии с Указом Президента РФ от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и публикуемых ежегодно, а также Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 29.12.2020) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Баланс рассчитывается как среднеарифметическое значение балансов ответов «скорее доверяю» или «скорее не доверяю» на вопросы о доверии действующему руководителю региона или муниципалитета и баланса ответов «удовлетворен», «не удовлетворен» на вопросы о состоянии дел в анализируемой сфере.

Специалисту, проводящему оценку и анализ KPI, не составит большого труда провести экспертный анализ на основе опроса по предложенным сферам, при необходимости добавить недостающие исходя из цели анализа [14].

Четкость расчетов позволит выявить и исключить:

- элементы манипулирования результатом;
- лишние трудозатраты для анализа эффективности деятельности органов управления субъекта региона и органов местного самоуправления.

Введение перечня показателей оценки эффективности управления будет способствовать:

- мониторингу эффективности реализации управленческого потенциала муниципального образования [15];
- разработке целевых программ по эффективному содержанию, использованию и распоряжению муниципальным имуществом, а также разработке мероприятий по достижению максимального показателя KPI;

- выделению ассигнований и грантов из регионального и федерального бюджетов, так как показатель KPI будет являться основанием для характеристики инвестиционной привлекательности муниципального образования.

Рассмотрим подробнее показатели для оценки и анализа KPI.

1. Расчет показателя «Уровень доверия главе городского округа»:

1.1. Доля жителей, ответивших «скорее доверяю главе городского округа»:

$$ДГ = n3 / N3 \times 100\%,$$

где ДР – доля опрошенных, ответивших «скорее доверяю главе муниципального образования», %;

n3 – количество опрошенных, ответивших «скорее доверяю главе муниципального образования», чел.;

N3 – количество опрошенных в исследуемом муниципальном образовании, чел.

1.2. Доля жителей, ответивших «скорее не доверяю главе городского округа»:

$$НДГ = n4 / N4 \times 100\%,$$

где НДГ – доля опрошенных, ответивших «скорее не доверяю главе муниципального образования», %;

n4 – количество опрошенных, ответивших «скорее не доверяю главе муниципального образования», чел.;

N4 – количество опрошенных в исследуемом муниципальном образовании, чел.

1.3. Баланс оценок между двумя показателями:

$$БДГ = ДГ - НДГ,$$

где БДГ – баланс оценок по доверию региональной власти, чел.

2. Достигнутый баланс оценок по доверию руководителю региона и главе городского округа:

$$У_{власти} = (БДР + БДГ) / 2.$$

3. Баланс оценок по удовлетворенности положением дел в сфере образования:

$$БУ_{обр} = Y_{обр} - НУ_{обр}.$$

3.1. Расчет доли жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере образования»:

$$Y_{обр} = n5 / N5 \times 100\%,$$

где $Y_{обр}$ – доля опрошенных, ответивших «скорее удовлетворен деятельностью власти в сфере образования», %;
 $n5$ – количество опрошенных, ответивших «скорее удовлетворен деятельностью власти в сфере образования», чел.;
 $N5$ – количество опрошенных в исследуемом муниципальном образовании, чел.

3.2. Расчет доли жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере образования»:

$$НУ_{обр} = n6 / N6 \times 100\%,$$

где $НУ_{обр}$ – доля опрошенных, ответивших «скорее не удовлетворен деятельностью власти в сфере образования», %;
 $n6$ – количество опрошенных, ответивших «скорее не удовлетворен деятельностью власти в сфере образования», чел.;
 $N6$ – количество опрошенных в исследуемом муниципальном образовании по теме, чел.

4. Баланс оценок по удовлетворенности положением дел в сфере окружающей среды:

$$БУ_{окр} = Y_{окр} - НУ_{окр}.$$

4.1. Расчет доли жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере окружающей среды»:

$$Y_{окр} = n7 / N7 \times 100\%,$$

где $Y_{окр}$ – доля опрошенных, ответивших «скорее удовлетворен деятельностью власти в сфере окружающей среды», %;

$n7$ – количество опрошенных, ответивших «скорее удовлетворен деятельностью власти в сфере окружающей среды», чел.;

$N7$ – количество опрошенных в исследуемом муниципальном образовании по теме, чел.

4.2. Расчет доли жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере окружающей среды»:

$$НУ_{окр} = n8 / N8 \times 100\%,$$

где $НУ_{окр}$ – доля опрошенных, ответивших «скорее не удовлетворен деятельностью власти в сфере окружающей среды», %;
 $n8$ – количество опрошенных, ответивших «скорее не удовлетворен деятельностью власти в сфере окружающей среды», чел.;
 $N8$ – количество опрошенных в исследуемом муниципальном образовании по теме, чел.

5. Баланс оценок по удовлетворенности положением дел в сфере жилищно-коммунального хозяйства:

$$БУ_{жкх} = Y_{жкх} - НУ_{жкх},$$

где $Y_{жкх}$ – доля жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере жилищно-коммунального хозяйства», %;
 $НУ_{жкх}$ – доля жителей, ответивших «не удовлетворен» положением дел в сфере жилищно-коммунального хозяйства, %.

5.1. Расчет доли жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере жилищно-коммунального хозяйства». (Здесь и далее расчет доли жителей ведется по аналогии с показателями 3.1 и 3.2.)

5.2. Расчет доли жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере жилищно-коммунального хозяйства».

6. Баланс оценок по удовлетворенности положением дел в сфере транспортного обслуживания:

$$БУ_{тр} = У_{тр} - НУ_{тр},$$

где $У_{тр}$ – доля жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере транспортного обслуживания», %;
 $НУ_{тр}$ – доля жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере транспортного обслуживания», %;

6.1. Расчет доли жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере транспортного обслуживания».

6.2. Расчет доли жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере транспортного обслуживания».

7. Баланс оценок по удовлетворенности положением дел в сфере качества дорог:

$$БУ_{дор} = У_{дор} - НУ_{дор},$$

где $У_{дор}$ – доля жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере качества дорог», %;
 $НУ_{дор}$ – доля жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере качества дорог», %.

7.1. Расчет доли жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере качества дорог».

7.2. Расчет доли жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере качества дорог».

8. Баланс оценок по удовлетворенности положением дел в сфере благоустройства:

$$БУ_{благ} = У_{благ} - НУ_{благ},$$

где $У_{благ}$ – доля жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере благоустройства», %;
 $НУ_{благ}$ – доля жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере благоустройства», %.

8.1. Расчет доли жителей, ответивших «удовлетворен положением дел в сфере благоустройства».

8.2. Расчет доли жителей, ответивших «не удовлетворен положением дел в сфере благоустройства».

9. Достигнутый баланс удовлетворенности по всем сферам деятельности:

$$БУ_{общ} = (БУ_{обр} + БУ_{окр} + БУ_{жкх} + БУ_{тр} + БУ_{дор} + БУ_{благ}) / 6,$$

где $БУ_{общ}$ – достигнутый баланс по сферам деятельности.

10. Расчет уровня доверия населения к органам власти (баланс оценок по доверию к главе городского округа, удовлетворенности по сферам деятельности):

$$БУ_{дов.расч.} = (У_{власти} + БУ_{общ}) / 2,$$

где $БУ_{дов.расч.}$ – баланс доверия опрошенных жителей к органам власти и удовлетворенности уровнями работы по сферам деятельности.

11. Расчет доли достижения целевого показателя:

$$KPI = БУ_{дов.расч.} / БУ_{дов.целевой},$$

где KPI – индекс достижения целевого показателя;

$БУ_{дов.расч.}$ – расчетный баланс доверия опрошенных жителей к органам власти и удовлетворенности уровнями работы по сферам деятельности;

$БУ_{дов.целевой}$ – целевой баланс доверия опрошенных жителей к органам власти и удовлетворенности уровнями работы по сферам деятельности.

Далее создается матрица KPI для анализа с учетом исследуемых показателей (табл. 1).

По результату проведенного анализа данных и подготовленной матрицы исследования KPI составляется комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности муниципального образования и региона в целом,

Таблица 1. Матрица исследования KPI

Table 1. KPI Research Matrix

Ключевые показатели KPI <i>Key KPIs</i>	Весы <i>Weights</i>	База <i>Base</i>	Норма <i>Standard</i>	Цель <i>Goal</i>	Факт <i>Fact</i>	Индекс KPI <i>KPI Index</i>	Мероприятия по результату анализа <i>Activities on the result of the analysis</i>
1	2	3	4	5	6	7	8

Источник: составлено автором.

рассматриваются варианты нивелирования обнаруженных проблем, а также выявления ресурсов для реализации предложенных мероприятий. На основании матрицы исследования подготавливается программа, графики исполнения поручений, определяются ответственные за исполнение.

Заключение

Оценка управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования на основании расчета и анализа разработанных автором показателей KPI является комплексным инструментом, способным правильно оценить потенциал муниципального управления, его конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность, актуализировать результаты деятельности муниципальных властей, тем самым способствуя повышению уровня доверия к власти.

При переходе к концепции оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования на базе оценки KPI необходимо выявить факторы, отражающие эффективность управления и воздействуя на которые можно существенно повысить уровень доверия к власти.

Расценивая KPI как объективный показатель, необходимо определить единый подход к оценке показателей управленческой эффективности и конкурентоспособности для всех муниципалитетов одного субъекта, делая поправку на специфику.

Реализация методики оценки управленческой эффективности и конкурентоспособности муниципального образования на основании KPI является достаточно перспективным проектом и в дальнейшем будет внедряться в практику деятельности региональных и муниципальных властей.

Список литературы

1. Совершенствование критериев принятия решений на базе стоимостно-ориентированного менеджмента как основа роста конкурентоспособности экономики России / кол. авт.: И. В. Косорукова, Н. В. Мирзоян, Н. А. Бондарева [и др.]; под ред. И. В. Косоруковой. – М.: Университет «Синергия», 2019. – 206 с.
2. Кубатиева Ф. Б. KPI – каждому по способностям [Электронный ресурс] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 10. URL: <https://delo-press.ru/journals/staff/tekhnologii-effektivnosti/36180-kpi-kazhdomu-po-sposobnostyam/> (дата обращения: 12.07.2022).
3. Хуснулин Р. К. Адаптация механизма управления экономикой региона в условиях сокращения бюджетных расходов // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 77–93. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-11-77-93.
4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
5. Косорукова И. В., Зайкин Д. И. Анализ факторов, определяющих ключевые показатели эффективности нефтегазового холдинга // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 3. С. 63–80. DOI: 10.46486/0234-4505-2021-3-63-80.
6. Косорукова И. В., Руднева Н. С. Анализ прибыли и денежного потока организации как критериев эффективности финансовой модели принятия решений // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2021. № 2 (233). С. 65–82. DOI: 10.24411/2072-4098-2021-10204.

7. Ставицкая О. С. KPI – ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы современной науки и образования. 2018. № 7 (127). С. 45–51.
8. Труфанова С. А. Техника расчета премии за риск вложения в недвижимость в методе кумулятивного построения для оценки стоимости муниципальной недвижимости // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2019. № 6 (213). С. 43–54. DOI: 10.24411/2072-4098-2019-10602.
9. Косорукова О. Д. Финансовые и нефинансовые показатели как факторы формирования стоимости бизнеса: анализ и классификация // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 3. С. 129–141.
10. Плясова С. В., Зеленкина Е. В. Теоретические и методологические подходы к формированию инструментария цифрового развития государственного сектора // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 6. С. 145–156.
11. Труфанова С. А., Жуковская И. Ф., Паньшин И. В., Ивлиева Н. Н. Потенциал и риски цифровизации экономики для современного человека труда // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 65–83. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-10-65-83.
12. Труфанова С. А., Абдрахимова А. Р. Цифровизация предоставления государственных услуг в системе управления стоимостью муниципальной недвижимости // Развитие цифровой экономики: теоретическая и практическая значимость для АПК: материалы Международной научно-практической конференции / под ред. И. В. Шариковой. 2019. С. 306–309.
13. Машковцев С. В., Бедило М. М. KPI для поддерживающих подразделений // Справочник кадровика. 2013. № 5. С. 129–131.
14. Косорукова И. В. Стоимостно-ориентированный подход к анализу конкурентоспособности бизнеса // Современная конкуренция. 2013. № 2 (38). С. 28–38.
15. Осипенко О. В. Особенности корпоративных конфликтов в российском предпринимательстве // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1 (85). С. 41–54. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-1-41-54.

Сведения об авторе

Труфанова Светлана Александровна, ORCID 0000-0002-0246-5616, канд. экон. наук, доцент, кафедра оценочной деятельности и корпоративных финансов, Университет «Синергия», Москва, Россия, st200929@yandex.ru

Статья поступила 23.11.2021, рассмотрена 01.12.2021, принята 17.03.2022

References

1. *Sovershenstvovanie kriteriev prinyatiya reshenii na baze stoimostno-orientirovannogo menedzhmenta kak osnova rosta konkurentosposobnosti ekonomiki Rossii* [Improvement of decision-making criteria on the basis of cost-oriented management as a basis for the growth of competitiveness of the Russian economy]. Team of authors: I. V. Kosorukova, N. V. Mirzoyan, N. A. Bondarev [et al.]. Ed. by I. V. Kosorukova. Moscow, Synergy University, 2019, 206 p.
2. Kubatieva F. B. *KPI – kazhdomu po sposobnostyam* [KPI-to each according to their abilities]. *Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom predpriyatiya*, 2009, no.10. Available at: <https://delo-press.ru/journals/staff/tekhnologii-effektivnosti/36180-kpi-kazhdomu-po-sposobnostyam/> (accessed 12.07.2022).
3. Khusnulin R. K. Adaptation of the mechanism for managing the regional economy in the context of budget cuts. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2020, no. 11, pp.77-93 (in Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2020-11-77-93.
4. Panov M. M. *Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniei na osnove KPI* [Evaluation of the company's activities and management system based on KPI]. Moscow, *Infra-M Publ.*, 2012, 255 p.
5. Kosorukova I. V., Zaikin D. I. Analysis of factors that determine the key performance indicators of an oil and gas holding. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2021, no.3, pp.63-80 (in Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2021-3-63-80.
6. Kosorukova I. V., Rudneva N. S. Cash flows and net income analysis as criteria of financial decision-making model efficiency in Russia. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii*=Property Relations in the Russian Federation, 2021, no.2(233), pp.65-82 (in Russian). DOI: 10.24411/2072-4098-2021-10204.
7. Stavitskaya O. S. *KPI – klyucheveye pokazateli effektivnosti, ikh vidy i primeneniye* [KPI – key performance indicators, their types and application]. *Problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya*=Problems of Modern Science and Education, 2018, no.7(127), pp.45-51.
8. Trufanova S. A. Technique for calculation of the award for the risk of investment in real estate in the method of cumulative construction for the purpose of the cost of municipal real estate. *Imushchestvennye otnosheniya*

v Rossiiskoi Federatsii=Property Relations in the Russian Federation, 2019, no.6(213), pp.43-54 (in Russian). DOI: 10.24411/2072-4098-2019-10602.

9. Kosorukova O. D. Financial and non financial indicators as factors of formation of business value: the analysis and classification. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2020, no.3, pp.129-141 (in Russian).
10. Plyasova S. V., Zelenkina E. V. Theoretical and methodological approaches to the formation of the digital development tool of the state sector. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2020, no.6, pp.145-156 (in Russian).
11. Trufanova S. A., Zhukovskaya I. F., Panshin I. V., Ivlieva N. N. The potential and risks of digitalization of the economy for modern man of labor. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2020, no.10, pp.65-83 (in Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2020-10-65-83.
12. Trufanova S. A., Abdrakhimova A. R. Digitalization of the provision of public services in the municipal real estate management system. *Razvitie tsifrovoi ekonomiki: teoreticheskaya i prakticheskaya znachimost' dlya APK: materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Development of the digital economy: theoretical and practical significance for the agro-industrial complex: materials of the International Scientific and Practical Conference]. Ed. by I. V. Sharikova, 2019, pp.306-309 (in Russian).
13. Mashkovtsev S. V., Bedilo M. M. *KPI dlya podderzhivayushchikh podrazdelenii* [KPI for supporting divisions]. *Spravochnik kadrovika*, 2013, no.5, pp.129-131.
14. Kosorukova I. V. Value based approach to the analysis of the competitiveness of the business. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2013, no.2(38), pp.28-39 (in Russian).
15. Osipenko O. V. Features of corporate conflicts in Russian entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.1(85), pp.41-54 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-1-41-54.

About the author

Svetlana A. Trufanova, ORCID 0000-0002-0246-5616, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Valuation and Corporate Finance Department, Synergy University, Moscow, Russia, st200929@yandex.ru

Received 23.11.2021, reviewed 01.12.2021, accepted 17.03.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-91-104

Конкурентные стратегии участников торгов по госзакупкам

Д. А. Созаева^{1,2*}, К. В. Гончар^{2,3}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² АО «Единая электронная торговая площадка», Москва, Россия

³ Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, Москва, Россия

*dasozaeva@gmail.com

Аннотация. Активное продвижение Правительством РФ мер по поддержке субъектов малого и среднего бизнеса через систему государственных и муниципальных закупок с 2022 года (обязанность закупать не менее 25% от своих потребностей у малого и среднего бизнеса вместо 15%, как было с 2014 по 2021 год [1]) привело к актуализации вопросов о барьерах для входа на рынки госзаказа. Целью исследования является создание «карты конкуренции», на основе которой предприниматель, выходящий на рынок госзакупок, сможет определить, на каких отраслевых и региональных рынках ему эффективнее работать с учетом текущего уровня конкуренции. Для достижения заявленной цели были реализованы следующие задачи: проанализированы результаты закупочной деятельности всех российских регионов за 2020 и 2021 годы в формате матрицы конкуренции: оценено участие поставщиков из каждого российского региона в закупках, объявленных в каждом из регионов, определена вероятность победы в зависимости от сочетания «участник – регион», а также «регион – объект – закупки». При проведении исследования был использован статистический инструментарий по работе с усредненными данными по конкуренции и с ключевыми факторами и измерениями, имеющими корреляцию. Источниками информации стали 3 976 711 извещений и соответствующих им протоколов о госзакупках из открытых данных ftp-сервера ЕИС за 2020 и 2021 годы, собранные и обработанные написанной на Python программой с использованием БД PostgreSQL 12. По итогам проведенных исследований даны рекомендации участникам закупок о том, на каких региональных и отраслевых рынках эффективнее участвовать в закупках и где гарантирована максимальная вероятность победы.

Ключевые слова: маркетинговые стратегии в госзакупках, рыночные стратегии участников закупок, вероятность победы на торгах, «карта конкуренции» в госзакупках, государственные закупки, поддержка МСП

Для цитирования: Созаева Д. А., Гончар К. В. Конкурентные стратегии участников торгов по госзакупкам // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 91–104. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-91-104

Competitive Strategies of Public Procurement Bidders

D. Sozaeva^{1,2*}, K. Gonchar^{2,3}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² United Electronic Trading Platform JSC, Moscow, Russia

³ Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia

* dasozaeva@gmail.com

Abstract. The active promotion by the Government of the Russian Federation of measures to support small and medium-sized businesses through the system of state and municipal procurement from 2022 (the obligation to purchase at least 25% of their needs and small and medium-sized businesses instead of 15% from 2014 to 2021 [1]) has led to actualization of questions about barriers to entry into the state order markets. The purpose of the study is to create a “competition map” on the basis of which an entrepreneur entering the public procurement market will be able to determine in which industry and regional markets it is more efficient to work, taking into account the current level of competition. To achieve the stated goal, the following tasks were implemented: the results of the procurement activities of all Russian regions for 2020 and 2021 were analyzed in the format of a competition matrix: the participation of suppliers from each Russian region in procurements announced in each of the regions was evaluated, the probability of winning was determined depending on the combination participant-region”, as well as “region-object of procurement”. During the study, statistical tools were used to work with average data on competition and key factors and measurements that have a correlation. The sources of information were 3,976,711 notices and their corresponding public procurement protocols from the open data of the EIS ftp server for 2020 and 2021, collected and processed by a program written in Python using the PostgreSQL 12 database. Based on the results of the research, recommendations were given to procurement participants on which regional and industry markets it is more efficient to participate in procurement, and where the maximum probability of winning is guaranteed.

Keywords: marketing strategies in public procurement, market strategies of procurement participants, probability of winning the auction, “competition map” in public procurement, public procurement, support for SMEs

For citation: Sozaeva D., Gonchar K. Competitive Strategies of Public Procurement Bidders. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.91-104 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-91-104

Введение

Рынок государственных и муниципальных закупок в большинстве стран мира является привлекательным и в то же время труднодоступным для предпринимателей. С одной стороны, это возможность заявить о себе на правительственном уровне, лоббировать свои интересы (приобрести необходимые компетенции и чело-

веческие ресурсы для более эффективной интеграции в рынки), с другой стороны – существенные сложности со входом на рынок, обусловленные особенностями законодательства, специфическими условиями заключаемых договоров и отсутствием на подобных рынках привычных механизмов рыночного равновесия. Такие важные параметры рынка, как спрос, предложение, механизмы ценообразования, факторы кон-

курении, поведение продавцов и покупателей, применяемая политика протекционизма для отечественных производителей, отличаются от форматов, принятых на классических рынках, однако не соответствуют ни монопольным рынкам, ни полностью регулируемым рынкам с плановой экономикой.

Кроме того, федеративная структура российской экономики и многоуровневый характер бюджетной системы в Российской Федерации приводят к тому, что рынок госзакупок нельзя оценивать как однородный: обязательна регионализация всех исследуемых параметров, поскольку все регионы в сфере закупок исходят из собственных бюджетных возможностей.

Традиционный инструментарий оценки региональной конкуренции, основанный на таких показателях, как оценка уровня концентрации (индекс Херфиндала – Хиршмана), оценка рыночной власти участников, оценка уровня восприятия конкуренции [2], по мнению авторов исследования, в рамках конкуренции на торгах не может быть применен полностью. Вместе с тем потенциального участника закупок волнуют вопросы: на каком региональном рынке госзакупок мой товар, работа или услуга будут наиболее востребованы, имеют ли местные компании какие-либо преимущества перед предпринимателями из других регионов. Актуальность затрагиваемой темы высока, поскольку с 2022 года Правительство Российской Федерации активно наращивает долю закупок у малого и среднего бизнеса, для которого все вышеперечисленные факторы имеют решающее значение. Для ответа на эти вопросы в материалах статьи представлены результаты исследования авторами уровня конкуренции на региональных рынках госзакупок в 2020–2021 годах, произведено сопоставление полученных результатов с возможными конкурентными рыночными стратегиями, которые могут быть использованы предпринимателями, сформированы рекомендации для новичков, планирующих выйти на рынок госзакупок.

Методология исследования и ключевые термины

Для выполнения задач, обозначенных выше, авторы исследования приняли ряд допущений. Прежде всего это касается понятийного аппарата исследования: для целей изучения конкуренции в торгах по госзакупкам в конкретном регионе использовано понятие «конкуренция на торгах», которая определяется как отношение общего количества заявок, поданных на все закупки в данном регионе, к общему количеству состоявшихся торговых процедур. Выделено два показателя конкуренции: общий и на процедурах, участниками которых могут быть только субъекты малого бизнеса и социально ориентированные организации¹. Кроме того, осуществлена привязка конкуренции к региону и отрасли, то есть участник может оценить не только, на каком локальном рынке, но и в рамках какой отрасли для него существуют наиболее благоприятные условия для сбыта.

Второе понятие, которое также введено в рамках статьи, – «вероятность победы» – определено как отношение количества побед на торгах к общему количеству поданных заявок от поставщиков. Фактически, вероятность победы – это высокая вероятность заключения контракта по итогам торгов именно исходя из рыночных условий. Тот факт, что участник победил, но не заключил по каким-то причинам контракт, является нерыночным фактором, не влияющим на вероятность победы (участник мог уклониться от заключения контракта впоследствии, нарушив сроки и условия контракта). В рамках данного показателя также отдельно выделена вероятность победы на торгах, участниками которых могут быть только субъекты малого бизнеса и социально ориентированные организации.

Информационная база исследования охватывает период с 2020 по 2021 год. Было

¹ Торги с особыми благоприятными условиями, проводимыми в рамках Закона № 44-ФЗ.

проанализировано 3 976 711 извещений и соответствующих им протоколов, точность данных эквивалентна коммерческим сервисам аналитики, данные актуальны на 2 ноября 2021 г. В расчетах были использованы данные за период с 2020 по 2021 год, консолидированные из открытого ftp-сервера Единой информационной системы в сфере закупок², формат хранения данных xml. Проанализированы данные по всем xml-файлам извещений и протоколов в рамках Закона № 44-ФЗ, автоматический забор данных осуществлен с помощью разработанной на языке Python системы. Данные агрегированы в реляционную БД PostgreSQL 12. Сам анализ данных, выбор измерений и метрик, а также их визуализация реализованы в BI-системе Qlik Sense. Статистический инструментариум базировался на работе с усредненными данными по конкуренции и ключевыми факторами и измерениями, влияющими на эти показатели. В работе использованы методы ретроспективного анализа, синтеза, сравнительного анализа, элементы социально-экономического прогнозирования, российские и зарубежные исследования в области конкуренции.

Степень изученности проблемы

Несмотря на значительный вклад отдельных авторов и исследовательских групп в развитие теории выбора и принятия решений [3] (в частности, Д. Канеман, А. Тверски), теории аукционов (П. Милгром, Р. Уилсон [4]), которые изучали причины и факторы принятия решений и тех или иных ценовых решений в различных условиях, исследованию сферы госзакупок как рынка сбыта в маркетинговом аспекте существенного значения не придавалось. В зарубежных работах такой подход исследовался ранее, в 2005–2011 годах: N. Caldwell, H. Walker, Ch. Harland, L. Knight, J. Zheng, T. Wakeley [5], D.-J. F. Kamann [6], L. Weiss

and E. Thurbon [7] изучали политические и экономические аспекты продвижения на рынки госзакупок в масштабах других стран и в рамках экспортных стратегий. Одно из немногочисленных зарубежных исследований последних лет в этой сфере [8], проведенное коллективом авторов из Финляндии, посвящено анализу рыночно ориентированных стратегий субъектов МСП, участвующих в госзакупках. Авторы считают, что их исследование является первым в своем роде в части изучения рыночных стратегий участников госзакупок вообще и субъектов малого и среднего бизнеса в частности, что, судя по всему, является истиной. Результаты полученных исследований показывают, что ориентация на клиентов и конкурентов является положительным фактором для прогнозирования участия и выигрыша контрактов на поставку в тендерах государственного сектора.

В российских исследованиях значительный вклад в изучение конкуренции и конкурентных стратегий в целом осуществлен благодаря работам Ю. Б. Рубина [9, 10], Р. В. Глазова, С. А. Орехова [11], Л. Хасиса [12], применению маркетинговых стратегий (также конкурентных, рыночных стратегий) для выхода участников на рынки госзакупок также уделяется незначительное внимание. Существует всего несколько исследований, косвенно затрагивающих вопросы реализации участниками закупок конкурентных стратегий: А. В. Середа в работе «Маркетинг закупок – учет неопределенности исхода торгов в маркетинговой стратегии организации для участия в тендерах» [13] упоминает общие подходы к организации работы маркетинговых служб компании по поиску тендеров, в которых есть высокая вероятность победы. Однако исследование не содержит каких-либо закономерностей либо рекомендаций для участников госзакупок относительно рыночной или отраслевой специфик торгов. Вторая работа В. Ю. Сорокина «Международные торги как движущая сила развития и конкурентоспособности

² URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>

оборонно-промышленного комплекса Тульской области» [14] описывает вероятность повышения конкурентоспособности отрасли при ее выводе на мировые рынки, но не оценивает типологии пригодных для этого маркетинговых стратегий. В работе А.В. Федорченко [15] изучена практика повышения конкуренции в закупках в Израиле, но не акцентировано внимание на маркетинговых подходах к поведению предпринимателей на рынке госзакупок. Аналогично в работах ряда авторов, например М.В. Шмелевой [16], А.А. Яковлева [17], М.В. Островной и Е.А. Подколзиной [18], рассмотрены правовые аспекты конкуренции в госзакупках, дана оценка правовым и административным барьерам для выхода участников закупок на рынок.

Обобщая все вышеперечисленное, можно сделать выводы о малоизученности маркетингового подхода к продвижению участников госзакупок на рынок и отметить новизну исследования как для российского, так и мирового научного сообщества.

Новизна исследования

Научная новизна предлагаемого подхода и исследования основаны на следующих аспектах: впервые использованы такие понятия и категории, как конкурентные стратегии участников торгов по госзакупкам, изучен потенциал региональных рынков госзакупок с точки зрения их потенциальной привлекательности для предпринимателей и впервые составлена комплексная «карта конкуренции» на торгах в региональном разрезе, сформулированы рекомендации по возможности интеграции известных конкурентных стратегий в стратегии поведения на рынке госзакупок.

Результаты исследования

В рамках проведенного исследования авторы изучили состояние и структуру рынка торгов по госзакупкам во всех российских

регионах. С учетом предложенных в методологии терминов и определений, а также источников данных были выявлены в топ-15 регионах (по сумме начальных (максимальных цен) опубликованных процедур) отрасли по кодам ОКПД²³ с наименьшей конкуренцией на общих торгах и торгах только для субъектов малого бизнеса и СОНКО в 2020–2021 годах, привлекательные для участия в закупках. Из выборки были исключены коды видов деятельности, которые требуют специальных условий и лицензий и объективно могут выполняться лишь небольшим количеством организаций: услуги водного, воздушного транспорта, услуги по аренде и лизингу, услуги по предоставлению ухода с обеспечением проживания, социальные услуги без обеспечения проживания, поставки сырой нефти, угля. В число топ-15 регионов с наибольшим объемом расторгнутых закупок вошли города Москва и Санкт-Петербург, Иркутская область, Краснодарский и Красноярский края, Московская и Новосибирская области, Пермский край, Республика Башкортостан, Ростовская, Самарская и Свердловская области, Хабаровский край, Ханты-Мансийский АО – Югра, Челябинская область. В этих регионах в число отраслей с наименьшей конкуренцией вошли ветеринарные услуги, услуги по складированию и вспомогательные транспортные услуги, поставка программных продуктов и оказание услуг по разработке программного обеспечения; консультационные и аналогичные услуги в области информационных технологий, услуги почтовой связи и курьерские услуги, услуги и работы, связанные с рекультивацией, услуги и работы, связанные со спортом и организацией развлечений и отдыха, услуги общественного питания, а также услуги по подбору персонала.

Одновременно была проанализирована вероятность победы участников торгов из

³ Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности (ОКПД 2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008).

разных регионов в закупочных процедурах на региональных рынках, для чего были использованы показатели вероятности победы как в процедурах с общим режимом, так и процедурах с особым режимом только для субъектов малого бизнеса и СОНКО. Матрица «участник – регион» приведена в таблице 1.

Полученные результаты расчетов приведены в таблице 2 и показывают, что нет прямой зависимости между вероятностью победы участника закупок и регионом его регистрации, а гипотеза о том, что участники «из своего региона» чаще побеждают в закупках, не всегда подтверждается.

Таблица 1. Структура матрицы «регион регистрации участника закупок – регион закупок»

Table 1. The structure of the matrix “region of registration of the procurement participant – region of procurement”

Регион регистрации участников закупок (по КПП) <i>Region of registration of procurement participants (by checkpoint)</i>	Регион проведения торгов <i>Procurement region</i>
	Вероятность победы = Количество побед участников из рассматриваемого региона в закупках региона / Количество поданных заявок от них ($X_{\text{регион_заказчика регион_поставщика}}$) <i>Probability of victory = The number of victories of participants from the considered region in the procurement of the region / The number of submitted bids from them</i> ($X_{\text{customer_region supplier_region}}$)

Источник: составлено авторами.

Таблица 2. География поставщиков, с высокой степенью вероятности побеждавших в закупках регионов по топ-15 регионам

Table 2. Geography of suppliers, with a high degree of probability winning regions in procurement by top 15 regions

Регион проведения закупки <i>Procurement region</i>	Регионы регистрации победителей в торгах в 2021 году <i>Regions of registration of winners in the auction in 2021</i>	Регионы регистрации победителей в торгах в 2020 году <i>Regions of registration of winners in the auction in 2020</i>	Регионы регистрации победителей в торгах только для СМП и СОНКО в 2021 году <i>Regions of registration of winners in the auction only for the SMP about SONKO in 2021</i>	Регионы регистрации победителей в торгах только для СМП и СОНКО в 2020 году <i>Regions of registration of winners in the auction only for SMP about SONKO in 2020</i>
1	2	3	4	5
Москва <i>Moscow</i>	- Иркутская область <i>Irkutsk Region</i> - Усть-Ордынский Бурятский округ <i>Ust-Orda Buryat District</i> - Чукотский АО <i>Chukotka Autonomous Okrug</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> - Амурская область <i>Amur region</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i>	- Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> Г. Байконур <i>Baikonur City</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> - Мурманская область <i>Murmansk Region</i>	- Чукотский АО <i>Chukotka Autonomous Okrug</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> - Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i> - Астраханская область <i>Astrakhan Region</i>	- Еврейская АО <i>Jewish Autonomous Region</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> Г. Байконур <i>Baikonur City</i> - Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> - Республика Бурятия <i>The Republic of Buryatia</i>

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
Санкт-Петербург <i>St. Petersburg</i>	- Иркутская область <i>Irkutsk Region</i> - Усть-Ордынский Бурятский округ <i>Ust-Orda Buryat District</i> - Чукотский АО <i>Chukotka Autonomous Okrug</i> - Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Калининградская область <i>Kaliningrad Region</i>	- Ненецкий АО <i>Nenets Autonomous District</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i> - Республика Саха (Якутия) <i>The Republic of Sakha (Yakutia)</i>	- Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Калининградская область <i>Kaliningrad Region</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Московская область <i>Moscow Region</i> - Астраханская область <i>Astrakhan Region</i>	- Ненецкий АО <i>Nenets Autonomous District</i> - Курская область <i>Kursk Region</i> - Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i> - Вологодская область <i>Vologodsk Region</i> - Республика Саха (Якутия) <i>The Republic of Sakha (Yakutia)</i>
Иркутская область <i>Irkutsk Region</i>	- Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> - Сахалинская область <i>Sakhalin Region</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Иркутская область <i>Irkutsk Region</i> - Усть-Ордынский Бурятский округ <i>Ust-Orda Buryat District</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> - Костромская область <i>Kostroma Region</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Астраханская область <i>Astrakhan Region</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> - Иркутская область <i>Irkutsk Region</i> - Усть-Ордынский Бурятский округ <i>Ust-Orda Buryat District</i>	- Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> - Республика Дагестан <i>Republic of Dagestan</i> - Чеченская Республика <i>Chechen Republic</i> - Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> - Сахалинская область <i>Sakhalin Region</i>	- Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> - Астраханская область <i>Astrakhan Region</i> - Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Иркутская область <i>Irkutsk Region</i>
Краснодарский край <i>Krasnodar region</i>	- Еврейская АО <i>Jewish Autonomous Region</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> Г. Байконур <i>Baikonur City</i> - Калининградская область <i>Kaliningrad Region</i> - Республика Адыгея <i>Republic of Adygea</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Магаданская область <i>Magadan Region</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> - Кемеровская область – Кузбасс <i>Kemerovo Region – Kuzbass</i> - Республика Мордовия <i>The Republic of Mordovia</i> - Московская область <i>Moscow Region</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> - Калининградская область <i>Kaliningrad Region</i> - Еврейская АО <i>Jewish Autonomous Region</i> - Республика Адыгея <i>Republic of Adygea</i> - Московская область <i>Moscow Region</i>	- Магаданская область <i>Magadan Region</i> - Сахалинская область <i>Sakhalin Region</i> - Республика Мордовия <i>The Republic of Mordovia</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> - Кемеровская область – Кузбасс <i>Kemerovo Region – Kuzbass</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Московская область <i>Moscow Region</i>

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
Красноярский край <i>Krasnoyarsk Region</i>	• Липецкая область <i>Lipetsk Region</i> • Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> • Кабардино-Балкарская Республика <i>Kabardino-Balkar Republic</i> • Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> • Хабаровский край <i>Khabarovsk Region</i>	• Магаданская область <i>Magadan Region</i> • Липецкая область <i>Lipetsk Region</i> • Республика Карелия <i>Republic of Karelia</i> • Ульяновская область <i>Ulyanovsk Region</i> • Калининградская область <i>Kaliningrad Region</i>	• Сахалинская область <i>Sakhalin Region</i> • Липецкая область <i>Lipetsk Region</i> • Амурская область <i>Amur Region</i> • Астраханская область <i>Astrakhan Region</i> • Республика Бурятия <i>The Republic of Buryatia</i>	• Магаданская область <i>Magadan Region</i> • Псковская область <i>Pskov Region</i> • Липецкая область <i>Lipetsk Region</i> • Ульяновская область <i>Ulyanovsk Region</i> • Республика Карелия <i>Republic of Karelia</i> • Г. Севастополь <i>Sevastopol City</i> • Костромская область <i>Kostroma Region</i>
Московская область <i>Moscow Region</i>	• Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> • Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> • Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> • Астраханская область <i>Astrakhan Region</i> • Мурманская область <i>Murmansk Region</i>	• Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> • Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> • Чеченская Республика <i>Chechen Republic</i> • Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> • Республика Мордовия <i>The Republic of Mordovia</i>	• Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> • Г. Байконур <i>Baikonur City</i> • Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> • Мурманская область <i>Murmansk Region</i> • Астраханская область <i>Astrakhan Region</i> • Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i>	• Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> • Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> • Чеченская Республика <i>Chechen Republic</i> • Республика Мордовия <i>The Republic of Mordovia</i> • Рязанская область <i>Ryazan Oblast</i>
Новосибирская область <i>Novosibirsk Region</i>	• Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> • Магаданская область <i>Magadan Region</i> • Приморский край <i>Primorsky Krai</i> • Липецкая область <i>Lipetsk Region</i> • Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> • Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> • Г. Москва <i>Moscow City</i>	• Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> • Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> • Магаданская область <i>Magadan Region</i> • Ленинградская область <i>Leningrad Region</i> • Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> • Приморский край <i>Primorsky Krai</i> • Г. Москва <i>Moscow City</i>	• Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> • Липецкая область <i>Lipetsk Region</i> • Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> • Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> • Магаданская область <i>Magadan Region</i>	• Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> • Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> • Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> • Кабардино-Балкарская Республика <i>Kabardino-Balkar Republic</i> • Приморский край <i>Primorsky Krai</i>

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
Пермский край <i>Perm Krai</i>	- Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia Alania</i> - Ярославская область <i>Yaroslavskaia oblast</i> - Волгоградская область <i>Volgograd Region</i> - Костромская область <i>Kostroma Region</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Ярославская область <i>Yaroslav Region</i> - Республика Карелия <i>Republic of Karelia</i> - Псковская область <i>Pskov Region</i>	- Ярославская область <i>Yaroslav Region</i> - Псковская область <i>Pskov Region</i> - Рязанская область <i>Ryazan Region</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Хабаровский край <i>Khabarovsk Region</i> - Саратовская область <i>Saratov Region</i>	- Республика Адыгея <i>Republic of Adygea</i> - Ярославская область <i>Yaroslav Region</i> - Астраханская область <i>Astrakhan Region</i> - Псковская область <i>Pskov Region</i> - Амурская область <i>Amur Region</i>
Республика Башкортостан <i>Republic of Bashkortostan</i>	- Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> Г. Москва <i>Moscow City</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i>	- Мурманская область <i>Murmansk Region</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Псковская область <i>Pskov Region</i> - Орловская область <i>Orel Region</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Кабардино-Балкарская Республика <i>Kabardino-Balkar Republic</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i> - Рязанская область <i>Ryazan Region</i> - Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i>	- Мурманская область <i>Murmansk Region</i> - Псковская область <i>Pskov Region</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Амурская область <i>Amur Region</i> - Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i> - Орловская область <i>Orel Region</i>
Ростовская область <i>Rostov Region</i>	- Чукотский АО <i>Chukotka Autonomous Okrug</i> - Ненецкий АО <i>Nenets Autonomous District</i> - Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> - Республика Саха (Якутия) <i>The Republic of Sakha (Yakutia)</i> Г. Севастополь <i>Sevastopol City</i>	- Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> - Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Ленинградская область <i>Leningrad Region</i> - Кабардино-Балкарская Республика <i>Kabardino-Balkar Republic</i>	- Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> Г. Севастополь <i>Sevastopol City</i> - Брянская область <i>Bryansk Region</i> - Кемеровская область – Кузбасс <i>Kemerovo Region – Kuzbass</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i> - Республика Адыгея <i>Republic of Adygea</i>	- Республика Тыва <i>Tuva Republic</i> - Республика Хакасия <i>The Republic of Khakassia</i> - Орловская область <i>Oryol Region</i> - Архангельская область <i>Arkhangelsk Region</i> - Ленинградская область <i>Leningrad Region</i> - Республика Саха (Якутия) <i>The Republic of Sakha (Yakutia)</i>

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
Самарская область <i>Samara Region</i>	- Еврейская АО <i>Jewish Autonomous Region</i> - Забайкальский край <i>Transbaikai Krai</i> - Ставропольский край <i>Stavropol Krai</i> - Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> Г. Москва <i>Moscow City</i> - Орловская область <i>Oryol Region</i> - Московская область <i>Moscow Region</i>	- Забайкальский край <i>Transbaikai Krai</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i> - Мурманская область <i>Murmansk Region</i> Г. Москва <i>Moscow City</i> - Кемеровская область – Кузбасс <i>Kemerovo Region – Kuzbass</i>	- Еврейская АО <i>Jewish Autonomous Region</i> - Орловская область <i>Oryol Region</i> - Республика Бурятия <i>The Republic of Buryatia</i> - Приморский край <i>Primorsky Krai</i> - Рязанская область <i>Ryazan Region</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i>	- Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i> - Мурманская область <i>Murmansk Region</i> - Астраханская область <i>Astrakhan Region</i> - Приморский край <i>Primorsky Krai</i> - Новгородская область <i>Novgorod Region</i> - Пермский край <i>Perm Krai</i>
Свердловская область <i>Sverdlovsk Region</i>	Г. Байконур <i>Baikonur City</i> - Магаданская область <i>Magadan Region</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i> Г. Севастополь <i>Sevastopol City</i> - Республика Коми <i>Komi Republic</i> - Ямало-Ненецкий АО <i>Yamalo-Nenets Autonomous District</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Смоленская область <i>Smolensk Region</i> Г. Москва <i>Moscow City</i> - Санкт-Петербург <i>St. Petersburg City</i> - Свердловская область <i>Sverdlovsk Region</i> - Республика Коми <i>Komi Republic</i>	- Магаданская область <i>Magadan Region</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i> - Смоленская область <i>Smolensk Region</i> Г. Севастополь <i>Sevastopol City</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i>	- Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Амурская область <i>Amur Region</i> - Орловская область <i>Oryol Region</i> - Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Республика Коми <i>Komi Republic</i>
Хабаровский край <i>Khabarovsk Krai</i>	- Чукотский АО <i>Chukotka Autonomous Okrug</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> - Магаданская область <i>Magadan Region</i> - Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i> - Республика Карелия <i>Republic of Karelia</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Чеченская Республика <i>Chechen Republic</i> - Магаданская область <i>Magadan Region</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i> - Волгоградская область <i>Volgograd Region</i>	- Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i> - Рязанская область <i>Ryazan Region</i> - Чукотский АО <i>Chukotka Autonomous Okrug</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> - Республика Карелия <i>Republic of Karelia</i>	- Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Чеченская Республика <i>Chechen Republic</i> - Волгоградская область <i>Volgograd Region</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i> - Калужская область <i>Kaluga Region</i> - Владимирская область <i>Vladimir Region</i>
Ханты-Мансийский АО – Югра <i>Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Ugra</i>	- Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i> - Московская область <i>Moscow Region</i> - Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i>	- Республика Алтай <i>Altai Republic</i> - Чеченская Республика <i>Chechen Republic</i> - Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Орловская область <i>Oryol Region</i> - Приморский край <i>Primorsky Krai</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	Г. Байконур <i>Baikonur City</i> - Республика Северная Осетия – Алания <i>Republic North Ossetia – Alania</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i> - Магаданская область <i>Magadan Region</i>	- Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i> - Кабардино-Балкарская Республика <i>Kabardino-Balkar Republic</i> - Орловская область <i>Oryol Region</i> - Костромская область <i>Kostroma Region</i>

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
	- Республика Ингушетия <i>The Republic of Ingushetia</i> Г. Байконур <i>Baikonur City</i>		- Республика Адыгея <i>Republic of Adygea</i> - Сахалинская область <i>Sakhalin Region</i> - Московская область <i>Moscow Region</i>	- Калужская область <i>Kaluga Region</i> - Курская область <i>Kursk Region</i>
Челябинская область <i>Chelyabinsk Region</i>	- Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Забайкальский край <i>Transbaikali Krai</i> - Костромская область <i>Kostroma Region</i> - Приморский край <i>Primorsky Krai</i> Г. Москва <i>Moscow City</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i> - Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i>	- Республика Адыгея <i>Republic of Adygea</i> - Мурманская область <i>Murmansk Region</i> - Белгородская область <i>Belgorod Region</i> - Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i> - Калининградская область <i>Kaliningrad Region</i> Г. Москва <i>Moscow City</i>	- Республика Калмыкия <i>Republic of Kalmykia</i> - Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i> - Костромская область <i>Kostroma Region</i> - Карачаево-Черкесская Республика <i>Karachay-Cherkess Republic</i> - Приморский край <i>Primorsky Krai</i> - Оренбургская область <i>Orenburg Region</i>	- Белгородская область <i>Belgorod Region</i> - Республика Мордовия <i>The Republic of Mordovia</i> - Республика Дагестан <i>The Republic of Dagestan</i> - Оренбургская область <i>Orenburg Region</i> - Владимирская область <i>Vladimir Region</i> - Камчатский край <i>Kamchatka Krai</i>

Источник: составлено авторами.

При этом стоит отметить, что если анализировать именно поданные заявки, то доля участников торгов из «своего» региона максимальна. Так, «свои поставщики» подаются на «процедуры в своем же регионе» в 40–65% случаев, однако статистика побед в паре «свой участник – свой регион» куда ниже.

Такие статистические данные наталкивают на ряд предположений относительно возможности применения или адаптации маркетинговых или рыночных стратегий и моделей поведения известных авторов: М. Портера, И. Ансоффа, Ф. Котлера, российских ученых Ю. Б. Рубина, Р. А. Фатхутдинова, Г. Л. Азоева, В. Л. Абрамова. Поскольку до настоящего времени такая работа комплексно не проводилась, участники торгов по госзакупкам не реализовывали специальные маркетинговые стратегии выхода, освоения или удержания рынка, не адаптируют самостоятельно существующие конкурентные стратегии для своих целей, авторы исследования, восполняя информационный и методический пробел, предлагают следующее видение ситуации.

С учетом того, что одним из ключевых критериев отбора победителей торгов по госзакупкам является цена предлагаемого контракта, можно предположить, что жизнеспособными будут следующие классические стратегии:

1. Стратегия лидерства по издержкам (М. Портер). Для потенциальных покупателей – государственных и муниципальных заказчиков – принципиальным является экономия средств государственного и муниципального бюджета. В этой связи они априори не могут приобрести товары, работы и услуги с избыточными потребительскими характеристиками. Таким образом, объекты «класса эконом» являются востребованными на рынке, и поставщики будут вынуждены подстраиваться под такой спрос.

2. Продвижение существующих товаров на существующих рынках и продвижение существующих товаров на новых рынках (И. Ансофф). Причина востребованности такой стратегии также связана с бюджетными ограничениями заказчиков. Не имея средств, заказчик не сможет приобрести

новый (здесь под новым понимается инновационный товар, товар с новыми свойствами и качествами), который при первичном выходе на рынок будет стоить выше уже существующих аналогичных объектов.

При этом на основе проведенных к моменту написания статьи исследований не наблюдается зависимости вероятности победы или каких-то особых предпочтительных условий для участников из «своего» региона. Транспортная и логистическая составляющие, судя по сопоставлению регионов-участников и регионов, где зарегистрированы победители, также не влияет на вероятность победы конкретного участника.

Заключение

Результаты проведенного исследования говорят о том, что наиболее привлекательными для участников закупок являются такие товарные региональные рынки с минимальной конкуренцией, как ветеринарные услуги; услуги по складированию и вспомогательные транспортные услуги; поставка программных продуктов и оказание услуг по разработке программного обеспечения; консультационные и аналогичные услуги в области информационных технологий; услуги почтовой связи и курьерские услуги; услуги и работы, связанные с рекультивацией; услуги и работы, связанные со спортом и организацией развлечений и отдыха; услуги общественного питания, а также услуги по подбору персонала. При этом локализация участника закупки в том же регионе, что и заказчика, не повышает вероятность по-

беды на торгах, хотя по статистике поданных заявок доля заявок от участников из «своего» региона является максимальной.

Для продвижения потенциальными участниками закупок своих товаров, работ и услуг на региональные рынки, соответственно, можно задействовать несколько разновидностей маркетинговых стратегий, преимущественно стратегию М. Портера по лидерству в издержках и частично стратегии И. Ансоффа из матрицы «товар – рынок»: «существующий товар на существующий рынок» и «существующий товар на новый рынок». Выбор этих типов стратегий связан со специфичностью рынка госзакупок: численность и покупательная способность заказчиков ограничена средствами государственного и муниципального бюджета, что приводит к невозможности продвижения товаров, работ и услуг с инновационными характеристиками.

Вместе с тем представленные исследования носят характер предварительной проверки гипотезы. Стоит дополнительно исследовать, по мнению авторов, некоторые аномалии, такие как статистика побед участников из отдаленных регионов (Чукотский АО, Магаданская область, ЯНАО) в закупках регионов Центрального федерального округа и, наоборот, побед участников из Южного федерального округа в закупках регионов Сибири и Дальнего Востока. Считаем, что это позволит составить более подробную «карту конкуренции», которая в том числе может быть использована при формировании особых условий поддержки малого и среднего бизнеса в закупках.

Список литературы

1. Федеральный закон от 01.07.2021 № 277-ФЗ «О внесении изменений в статью 3-4 Федерального закона “О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц” и Федеральный закон “О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд”» // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388794/ (дата обращения: 16.06.2022).
2. Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Уильямс Д., Плахин А. Е. Комплексная оценка конкурентной среды социально-значимых и приоритетных рынков // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 1. С. 79–94. DOI: 10.17059/2018-1-7.

3. *Kahneman D., Tversky A.* Prospect theory: an analysis of decision under risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47. P. 263–291. DOI: 10.2307/1914185.
4. Stanford economists Paul Milgrom and Robert Wilson win the Nobel in economic sciences // *Stanford University News*. 2020. URL: <https://news.stanford.edu/2020/10/12/stanford-economists-paul-milgrom-robert-wilson-win-nobel-economic-sciences/> (дата обращения: 10.12.2021).
5. *Caldwell N., Walker H., Harland Ch., Knight L., Zheng J., Wakeley T.* Promoting competitive markets: The role of public procurement // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2005. Vol. 11. No. 5–6. P. 242–251. DOI: 10.1016/j.pursup.2005.12.002.
6. *Kamann D.-J.F.* Organizational design in public procurement: A stakeholder approach // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2007. Vol. 13. No. 2. P. 127–136. DOI: 10.1016/j.pursup.2007.05.002.
7. *Weiss L., Thurbon E.* The business of buying American: Public procurement as trade strategy in the USA // *Review of International Political Economy*. 2006. Vol. 13. No. 5. P. 701–724. DOI: 10.1080/09692290600950597.
8. *Saastamoinen J., Reijonen H., Tammi T.* SMEs' market orientation toward public sector customers in public procurement // *International Journal of Public Sector Management*. 2021. Vol. 34. No. 1. P. 1–16. DOI: 10.1108/IJPSM-05-2020-0131.
9. *Рубин Ю.Б.* Тактические модели и операции в конкуренции // *Современная конкуренция*. 2015. Т. 9. № 3 (51). С. 82–142.
10. *Рубин Ю.Б.* Стратегии и тактики конкурентного поведения // *Современная конкуренция*. 2007. № 3 (3). С. 81–96.
11. *Глазов Р. В., Орехов С. А.* Применение типовых конкурентных типов стратегий в современной предпринимательской практике // *Современная конкуренция*. 2012. № 2 (32). С. 13–19.
12. *Хасис Л. А.* Розничный рынок продовольственных товаров: конкурентные стратегии и государственное регулирование // *Современная конкуренция*. 2010. № 5 (23). С. 25–33.
13. *Середа А. В.* Маркетинг закупок – учет неопределенности исхода торгов в маркетинговой стратегии организации для участия в тендерах // *Вопросы отраслевого управления. Маркетинг*. 2013. № 1 (1). С. 24–27.
14. *Сорокин В. Ю.* Международные торги как движущая сила развития и конкурентоспособности оборонно-промышленного комплекса Тульской области // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2011. № 2-1. С. 232–238.
15. *Федорченко А. В.* Стимулирование конкуренции на внутреннем рынке Израиля через государственные закупки, стандарты и технологический аудит // *Современная конкуренция*. 2012. № 2 (32). С. 49–59.
16. *Шмелева М. В.* Принцип конкуренции в государственных закупках // *Вестник Московского университета. Серия 11: Право*. 2018. № 1. С. 86–91.
17. *Яковлев А. А., Балаева О. Н., Родионова Ю. Д., Ткаченко А. В.* Проблемы и эффективность госзакупок глазами их участников // *ЭКО*. 2020. № 11 (557). С. 83–103. DOI: 10.30680/ЕКО0131-7652-2020-11-83-10.
18. *Островная М. В., Подколзина Е. А.* Ограничения конкуренции на примере российских государственных закупок // *Вопросы экономики*. 2018. № 2. С. 56–73. DOI: 10.32609/0042-8736-2018-2-56-73.

Сведения об авторах

Созаева Джамиля Алимовна, ORCID 0000-0003-3955-891X, канд. экон. наук, доцент, кафедра оценочной деятельности и корпоративных финансов, Университета «Синергия»; руководитель отдела образовательных программ, АО «Единая электронная торговая площадка», Москва, Россия, dasozaeva@gmail.com

Гончар Константин Валерьевич, ORCID 0000-0001-7345-3340, старший преподаватель, кафедра информационных систем и телекоммуникации МГТУ им. Н.Э. Баумана; руководитель департамента перспективных разработок, АО «Единая электронная торговая площадка», Москва, Россия, goncharkv@gmail.com

Статья поступила 13.12.2021, рассмотрена 13.01.2022, принята 19.04.2022

References

1. RF Federal Law "On Amendments to Article 3-4 of the Federal Law "On the Procurement of Goods, Works, Services by Certain Types of Legal Entities" and the Federal Law "On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, Services for State and Municipal Needs" of July 01, 2021 277 FZ (in Russian).

- SPS "KonsultantPlyus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388794/ (accessed 16.06.2022).
2. Kokovikhin A. Yu., Ogorodnikova E. S., Williams D., Plakhin A. E. Assessment of the competitive environment in the regional markets. *Ekonomika regiona*=Economy of Region, 2018, vol.14, no.1, p.79-94. DOI 10.17059/2018-1-7.
 3. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 1979, vol.47, pp.263-291. DOI: 10.2307/1914185.
 4. Stanford economists Paul Milgrom and Robert Wilson win the Nobel in economic sciences. Stanford University News, 2020. Available at: <https://news.stanford.edu/2020/10/12/stanford-economists-paul-milgrom-robert-wilson-win-nobel-economic-sciences/> (accessed 10.12.2021).
 5. Caldwell N., Walker H., Harland Ch., Knight L., Zheng J., Wakeley T. Promoting competitive markets: The role of public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2005, vol.11, no.5-6, pp.242-251. DOI: 10.1016/j.pursup.2005.12.002.
 6. Kamann D.-J. F. Organizational design in public procurement: A stakeholder approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2007, vol.13, no.2, pp.127-136. DOI: 10.1016/j.pursup.2007.05.002.
 7. Weiss L., Thurbon E. The business of buying American: Public procurement as trade strategy in the USA. *Review of International Political Economy*, 2006, vol.13, no.5, pp.701-724. DOI: 10.1080/09692290600950597.
 8. Saastamoinen J., Reijonen H., Tammi T. SMEs' market orientation toward public sector customers in public procurement. *International Journal of Public Sector Management*, 2021, vol.34, no.1, pp.1-16. DOI: 10.1108/IJPSM-05-2020-0131.
 9. Rubin Yu. B. Tactical models and operation of competition. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.3(51), pp.82-142 (in Russian).
 10. Rubin Yu. B. Strategy and tactics of competitive behavior. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2007, vol.3, no.3, pp.81-96 (in Russian).
 11. Glazov R. V., Orekhov S. A. Typical competitive strategies by M. Porter: application in modern business practices. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2012, no.2(32), pp.13-19 (in Russian).
 12. Khasis L. A. *Roznichnyi rynek prodovol'stvennykh tovarov: konkurentnye strategii i gosudarstvennoe regulirovanie* [Retail food market: competitive strategies and government regulation]. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2010, no.5(23), pp.25-33 (in Russian).
 13. Sereda A. V. *Marketing zakupok – uchet neopredelennosti iskhoda trgov v marketingovoi strategii organizatsii dlya uchastiya v tenderakh* [Procurement marketing – taking into account the uncertainty of the outcome of trading in the marketing strategy of an organization for participation in tenders]. *Voprosy otraslevogo upravleniya. Marketing*, 2013, no.1(1), pp.24-27.
 14. Sorokin V. Yu. International bidding as a force for development and competitiveness of the military-industrial complex of the Tula region. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*, 2011, no.2-1, pp.232-238 (in Russian).
 15. Fedorchenko A. V. Promoting competition in the domestic Israeli market through public procurement, standards and technology audit. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2012, no.2(32), pp.49-59 (in Russian).
 16. Shmeleva M. V. The principle of competition in public procurement. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 11. Pravo*, 2018, no.1, pp.86-91 (in Russian).
 17. Yakovlev A. A., Balaeva O. N., Rodionova Yu. D., Tkachenko A. V. Problems and efficiency of public procurement through the eyes of their participants. *EKO*, 2020, no.11(557), pp.83-103 (in Russian). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-11-83-10.
 18. Ostrovskaya M. V., Podkolzina E. A. Restrictions of competition: the case of Russian public procurement. *Voprosy ekonomiki*, 2018, no.2, pp.56-73 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2018-2-56-73.

About the authors

Dzhamilia A. Sozaeva, ORCID 0000-0003-3955-891X, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Valuation Activities and Corporate Finance Department, Synergy University; Head of the Educational Programs Department, United Electronic Trading Platform JSC, Moscow, Russia, dasozaeva@gmail.com

Konstantin V. Gonchar, ORCID 0000-0001-7345-3340, Senior Lecturer, Information Systems and Telecommunications Department, Bauman Moscow State Technical University; Head of the Advanced Development Department, United Electronic Trading Platform JSC, Moscow, Russia, goncharkv@gmail.com

Received 13.12.2021, reviewed 13.01.2022, accepted 19.04.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-105-118

Деструктивные функции корпоративного конфликта

О. В. Осипенко^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* Rincon-msk@yandex.ru

Аннотация. В статье, состоявшейся по итогам исследования актуальной российской экономической, корпоративно-управленческой и судебной правоприменительной практики, анализируется негативное влияние корпоративной конфликтности на развитие бизнеса, его социальный и репутационный ресурс. Базируясь на анализе конкретных кейсов, автор показывает, что отечественный корпоративный конфликт разрушает бизнес или дестабилизирует деятельность компании. Корпоративный конфликт обладает свойством порождать новые корпоративные конфликты и содержит «взрывной материал», детонация которого при определенных условиях разрушает семейные и иные личные связи. Также корпоративный конфликт побуждает слабую его сторону энергично использовать потенциал административного права против целевой (базовой) компании и ее основных бенефициаров, тем самым расширяя плацдарм «боевых действий». В статье обоснованы выводы о том, что масштабный корпоративный конфликт ведущих участников компании, состоящих за обретение акционерного контроля, чреват возникновением и развитием рисков для миноритарных партнеров, непосредственно не участвующих в конфликте. Автор считает, что определенные корпоративные конфликты в недрах российской компании, осуществляющей свою деятельность за рубежом, могут стать основанием для применения к ней тех или иных санкций по законам стран, обращенных к экстерриториальному применению. Длительные корпоративные антагонизмы дестабилизируют социально-психологическую атмосферу в трудовых коллективах компаний, ставших для них основной площадкой, и могут стать почвой и причиной панических настроений топ-менеджеров и ведущих специалистов, способствуя тем самым снижению эффективности работы персонала; макросоциальный, в том числе макроэкономический и «негативный», эффект корпоративной конфликтности неизбежен.

Ключевые слова: корпоративный конфликт, корпоративные споры, деструктивные функции конфликта, косвенные иски, иски об исключении участника, мажоритарный акционер, миноритарий, бенефициар компании, корпоративные риски

Для цитирования: Осипенко О. В. Деструктивные функции корпоративного конфликта // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 105–118. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-105-118

Destructive Functions of Corporate Conflict

O. Osipenko^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* Rincon-msk@yandex.ru

Abstract. The article, based on the results of a study of current Russian economic, corporate management and judicial law enforcement practice, analyzes the negative impact of corporate conflict on business development, its social and reputational resource. Based on the analysis of specific cases, the author shows that a domestic corporate conflict destroys a business or destabilizes a company's activities. A corporate conflict has the ability to generate new corporate conflicts, and contains "explosive material", the detonation of which, under certain conditions, destroys family and other personal ties. Also, a corporate conflict encourages its weak side to vigorously use the potential of administrative law against the target (base) company and its main beneficiaries, thereby expanding the springboard for "military operations". The article substantiates the conclusions that a large-scale corporate conflict between the leading participants of the company competing for shareholding control is fraught with the emergence and development of risks for minority partners who are not directly involved in the conflict. The author believes that certain corporate conflicts in the bowels of a Russian company operating abroad may become the basis for the application of certain sanctions to it under the laws of countries that are subject to extraterritorial application. Long-term corporate antagonisms destabilize the socio-psychological atmosphere in the workforce of companies that have become their main platform, and can become the basis and cause of panic among top managers and leading specialists, thereby contributing to a decrease in the efficiency of personnel, macrosocial, including macroeconomic and "the negative effect of corporate conflict is inevitable.

Keywords: corporate conflict, corporate disputes, destructive functions of conflict, indirect claims, claims for the exclusion of a member, majority shareholder, minority shareholder, company beneficiary, corporate risks

For citation: Osipenko O. Destructive Functions of Corporate Conflict. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.105-118 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-05-118

Введение

Любое социальное явление, в том числе социально-экономическое, будучи идентифицированным и оконтуренным, требует определения в универсальной классификационно-поисковой дилемме «хорошо – плохо – сложно (неоднозначно)». Феномен корпоративного конфликта не стал исключением [1–3].

В сложившейся в отечественной конфликтологии методологической традиции такого рода исследовательская работа обычно проходит в ключе выявления и описания функций конфликта в соответствующей области. Важно понять, как корпоративный конфликт отражается на корпоративной культуре и корпоративных коммуникациях [4, 5].

Между тем настойчиво призывает к определенной методологической осторожности тот факт, что процесс, преимущественно несущий деструкцию или иной значимый негатив, не принято интерпретировать как «функция» или даже «функции».

Учет упомянутого нюанса, по нашему мнению, предлагает, подчеркнем, ни в коем случае не в качестве альтернативы, а в качестве развития традиции, которую эксплуатируют в методологическом поле российские конфликтологи, мобилизовать для решения означенной поисковой задачи также и понятие «фактор», обладающее сравнительным (в данном случае) достоинством инстру-

мента, несущего в себе, как представляется, определенную индифферентность системе координат «плохо – хорошо». Кроме того, «фактор», все в том же нашем восприятии, можно и нужно трактовать как некую диалектическую совокупность «функций», представляющих соответствующий полюс.

Руководство компании, учитывая весьма сложную систему различных интересов разных участников данного процесса – мажоритарных и миноритарных совладельцев, конечных бенефициаров и «суббенефициаров», стейкхолдеров, топ-менеджеров, членов органов управления и контроля, ориентировано на достижение интегрального интереса компании, в значительной мере совпадающего с общественными ценностями. Реальность и автономность такого интереса компании как субъекта предпринимательской практики признается не только кодексами лучшей корпоративной практики, в частности российским Кодексом корпоративного управления, но и судебной практикой.

Несколько цитат из авторитетных судебных актов.

«Развивая сформулированную в постановлении от 24 февраля 2004 года № 3-П правовую позицию, согласно которой в силу особенностей предпринимательской деятельности в форме акционерного общества основанием для отчуждения у части акционеров принадлежащего им имущества могут быть *интересы акционерного общества в целом*, в той мере, в какой оно действует для достижения общего для акционерного общества блага, Конституционный Суд Российской Федерации в определении от 3 июля 2007 года № 681-О-П указал на необходимость установления в законодательном порядке баланса *законных интересов*, с одной стороны, *самого акционерного общества*, которое стремится к снижению своих издержек, и, с другой стороны, его участников, чьи права затрагиваются принимаемым решением по управлению обществом, имея при этом в виду, что ограничение прав владельцев выкупаемых ценных бумаг пре-

следует законную *цель достижения общего для открытого акционерного общества интереса, содержанием которого является эффективное управление обществом*» (Постановление КС РФ от 21 февраля 2014 года № 3-П).

«Особый порядок одобрения сделок с заинтересованностью, обязанность заинтересованных лиц раскрывать соответствующую информацию обусловлены наличием у заинтересованных лиц конфликта интересов (то есть конфликта между личными интересами такого лица и *интересами акционерного общества*), в результате чего такими сделками может быть причинен ущерб акционерному обществу» (Постановление Президиума ВАС РФ от 6 марта 2012 года № 12505/11).

«Составной частью интереса общества являются, в том числе, интересы участников. В связи с этим ущерб интересу общества также имеет место, когда сделка хотя и не причиняет ущерб имуществу юридического лица, но не является разумно необходимой для хозяйствующего субъекта, совершена в интересах только части участников и причиняет неоправданный вред остальным участникам общества, которые не выражали согласие на совершение соответствующей сделки.

Так, по общему правилу деятельность любого коммерческого юридического лица (исходя из его уставных задач) имеет своей основной целью извлечение прибыли (часть 1 статьи 50 Гражданского кодекса). Обычным способом изъятия участниками денежных средств от успешной коммерческой деятельности принадлежащих им организаций является распределение прибыли в порядке, предусмотренном статьями 28 и 33 Закона № 14-ФЗ. Вместе с тем возможны ситуации, когда прибыль изымается в пользу отдельных участников посредством иных сделок общества, в том числе через выплату заработной платы или процентов по займу.

Указанные действия не являются сами по себе незаконными и не нарушают прав остальных участников на получение

причитающейся им части прибыли от деятельности общества (абзац второй пункта 1 статьи 67 Гражданского кодекса), при условии, что остальные участники выражали согласие на такое распределение прибыли (например, голосовали в пользу одобрения сделки с заинтересованностью или же данный вопрос был урегулирован уставом общества либо корпоративным договором, заключенным между всеми участниками хозяйствующего субъекта) либо сами также фактически получают причитающуюся им часть прибыли общества» (Постановление СКЭС ВС РФ от 22 октября 2019 года по делу № А41-6748/2018).

По нашему прочному убеждению, оценка корпоративных конфликтов *как явления* в разрезе «позитив/негатив» (или наоборот, «негатив/позитив») должна зиждется на мобилизации критерия, ориентированного, вопреки изложенному выше мнению уважаемых коллег, не столько на интересы отдельных участников соответствующего конфликта (класса конфликтов), а, в нашем случае, на *интегрированную корпоративную мотивацию обеспечения деятельности компании* (компаний), которую Конституционный Суд России именует *«общим интересом компании»*, и/или на систему общественных ценностей, опять-таки в ее предельно общем восприятии. Что касается интересов отдельных групп участников системы корпоративного управления, то они должны быть приняты во внимание в той мере, в которой совпадают с упомянутым выше интересом компании или холдинга в целом.

Кроме того, в методологическом плане представляется обоснованным проводить такой анализ, имея в виду *интересы тех субъектов корпоративно-правовых отношений, которые непосредственно не принимают участие в конфликте* (в нашем случае стейкхолдеры, «микроминоритарии», реально сохраняющие нейтралитет члены органов управления и контроля и др.).

Отметим особо, что проблема установления зон пересечения интересов участников корпоративно-управленческих отношений

и собственно компании, а также, соответственно, сегментов, где интересы того или иного агента системы управления, управления «активного», стратегического (мажоритарии, значимые миноритарии, корпоративные центры холдингов, члены органов управления контроля) и управления «пассивного» (все те же «микроминоритарии», стейкхолдеры, в том числе персонал компании и выгодоприобретатели по различным социальным программам компании), является одной из труднейших для теории и практики управления и корпоративного права.

Показательно, что арбитражные суды по итогам одних разбирательств в тематическом поле корпоративных споров приходят к выводу о том, что интересы участников – имманентная часть интересов компании, в других, напротив, проводят содержательную демаркационную линию между ними.

Приведем пример.

Фрагменты постановления Восьмого арбитражного апелляционного суда от 8 июня 2015 года по делу № А70-14657/2014

«...Суд апелляционной инстанции исходит из того, что при установленной выше совокупности обстоятельств злоупотребления ответчиком правом, в том числе вытекающих из приведенных выше судебных актов, А. совершил целенаправленные действия на лишение истца корпоративного контроля, отдавая себе отчет в том, что в результате подобных действий неизбежна эскалация корпоративного конфликта в обществе, состоящем всего лишь из двух участников. При наличии таких глубоких противоречий в интересах участников, проявившихся также в неудачной попытке ответчика сконцентрировать контроль над обществом в своих руках, сохранение состава участников в неизменном виде *не может отвечать интересам ООО "А.", которое, прежде всего в силу своей природы и имущественной обособленности, имеет интересы, отличные от интересов контролирующей организацию лиц.*

В условиях противоречия имущественных интересов участников обеспечение стабиль-

ности хозяйственной деятельности и принимаемых высшим органом управления (общим собранием), при имеющемся субъектном составе участников, в будущем решений возможным быть не может. Последний вывод суда подтверждается изложенными выше эпизодами несостоявшихся попыток разрешить спор об управлении обществом, в результате которого ООО "А." фактически остается без единоличного исполнительного органа. Учитывая, что в полномочия генерального директора общества входит руководство текущей деятельностью /.../, т. е. деятельностью, необходимой для самого существования общества, истечение предусмотренного срока полномочий генерального директора, в отсутствие осуществленной в установленном законом порядке смены единоличного исполнительного органа, не является основанием для вывода об отсутствии полномочий у лица, фактически продолжающего исполнять функции директора общества после истечения срока, предусмотренного учредительными документами».

Представляется логичным аналитический взгляд на феномен корпоративного конфликта «с высоты птичьего полета», то есть в аспекте *общесоциальных и макро-экономических оценок*.

Деструктивные функции внутреннего корпоративного конфликта

Деструктивные функции внутреннего корпоративного конфликта в «российском исполнении» в значительной мере являются следствием национальной специфики этого феномена.

Однако в предварительном порядке о главном стоит упомянуть в преддверии анализа частных моментов.

Первое. Внутренний корпоративный конфликт в РФ – это далеко не всегда антагонизмы совладельцев компании. Так, длительное противостояние *топ-менеджмента и участников компании*, принимая во внимание правовую и управленческую иерархию,

в которой главенствующие позиции, конечно же, занимают собственники, в цивилизованном мире малореально: хозяин корпорации избавляется от профессионально нерадивых или нелояльных им наемных специалистов и менеджеров высшего ранга быстро и юридически гарантированно. Между тем в России «чистые манагеры» нередко являются хранителями значимых корпоративных тайн, которые в случае жесткого расставания с ними выходят в свободное информационное обращение. Адекватный собственник допустить этого не может, особенно, если предмет подобных деликатных сведений является собственно бизнес-модель или сфера менеджирования в целом.

Поэтому длящийся конфликт *подобного субъектного состава*, коль скоро его фигурантом удастся находить приемлемые компромиссные форматы поддержания статуса, рассматривается ими как меньшее зло.

Второе. Значительный объем теневого корпоративного управления и бизнес-администрирования также относится к национальному колориту. Тщательно вуалируемые аспекты соответствующих отношений в этой области касаются как собственно агентов системы руководства компаний – *номинальных и фактических*, в том числе бенефициаров, первого лица компании, его основных заместителей и главных специалистов, а кроме того, членов советов директоров и совладельцев, так и *характера*, а равно *алгоритма* принятия реальных *управленческих решений*.

Корпоративный конфликт обычно обнажает тайное, делая его если не явным, то, во всяком случае, профессионально воспринимаемым.

Третье. Неприемлемая для развитого гражданского общества гипертрофия уголовно-правового «ресурса» давления на оппонента при наличии более или менее спокойных альтернативных способов ведения корпоративного диалога (прямые переговоры с ориентацией на обретение компромиссной схемы, медиация, судебные

разбирательства в жанре корпоративных споров и т. п.), напротив, органична и едва ли привычна для отечественного формата активных действий субъектов конфликта.

Четвертое. Актуально и вполне ожидаемо вмешательство в «резонансный» внутрифирменный конфликт в частном секторе экономики государства, причем не в качестве легального арбитра (административная и судебная практика), что законно и логично, а в качестве менеджера (госкомпании и госкорпорации) или носителя автономных бизнес-интересов конкретных чиновников. Помимо прочего, здесь возникают вопросы адекватной оценки стоимости бизнеса с госучастием [6]. Реальный инвестиционный процесс в сегменте крупного частного бизнеса-процесс почти всегда эксплуатирует банальную двухуровневую конфигурацию класса «предприниматель А – контрольный участник компании, за которым “стоит чиновник Б”». Последний может быть или основным бенефициаром предпринимательской модели, реализуемой компанией или холдингом в целом, в том числе ключевым инвестором, или суббенефициаром, или же ее «куратором».

Иными словами, налицо массированное вторжение классической (чиновничьей) коррупции в корпоративно-конфликтный сегмент частной инвестиционной практики.

Пятое. Просматривается прочный тренд отказа российского бизнеса в крупном и умеренно крупном секторах хозяйствования от публичных форм корпорирования. Так, по данным ресурса «РБК», в свою очередь ссылающегося на Росстат, в период с 1 января 2017 года по 1 июля 2019 года количество ПАО с госучастием уменьшилось с 1777 до 944, а количество соответствующих АО, напротив, выросло с 1071 до 1355¹. По данным ресурса «Спарк-Интерфакс», общее количество всех ПАО в РФ с 2015 по 2019 год уменьшилось с 17 775 до 10 716².

Похоже, отечественный регулятор в сфере корпоративного управления признает существование «квазипубличных» компаний. «Мы сохраняем значительное количество компаний, которые являются, по сути, квазипубличными. Потому что их ценные бумаги, несмотря на то, что они являются ПАО, не являются публично доступными для широкого интереса, если он имеет место быть»³.

Важным в плане интересующих нас аспектов анализа при этом представляется следующее. Если форма ПАО несет в себе хотя бы минимальный набор регуляторно сбалансированных и прозрачных технологий разрешения внутренних конфликтов (корпоративный секретариат, внутренний аудит, управление рисками, независимые директора, широкие масштабы раскрытия информации и др.), то конфигурация АО и ООО оставляет их поиски на усмотрение, по сути, самих противоборствующих сторон.

Масштабный внутренний корпоративный конфликт, как минимум, дестабилизирует деятельность компании.

Существенные затруднения в работе хозяйственного общества, пораженного антагонизмом совладельцев (вариант – совладельцев и топ-менеджеров), обычно возникают вследствие:

1) параллелизации бизнеса (осуществления «конкурирующей деятельности») одним из участников компании и/или его исполнительным органом;

2) планомерно недобросовестного, откровенно коррупционного вывода активов одним или несколькими участниками компании, в том числе не связанного с созданием или поддержанием работы ранее созданных альтернативных бизнес-единиц;

3) немотивированного или сознательно агрессивного уклонения одним или несколькими инвесторами хозяйственного общества от участия в управлении (работе собрания, совета директоров, управле-

¹ URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/10/2019/5d9240539a79474704fc258d>

² URL: <https://www.spark-interfax.ru/statistics>

³ URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10896160>

ния функций членов исполнительных органов и т. д.);

4) прямых вредоносных действий участников или скрытого корпоративного саботажа (выразившегося в иных действиях, нежели указанных выше);

5) отказа от исполнения особых обязательств по поддержке компании в кризисной ситуации (например, в форме внесения вклада в имущество, не сопряженного с изменением субъектной структуры уставного капитала, поисков клиентуры, участия в переговорах с кредиторами);

6) включения контрольным участником (участниками) в корпоративную регуляторную базу компании (устав, внутренние документы) или в корпоративный договор положений, создающих институциональную почву для дискриминации миноритарных партнеров или членов коллегиальных органов управления;

7) организации «активным» участником массированного «судебного прессинга» против компании или других партнеров;

8) «бегства» ключевых клиентов или поставщиков компании, воспринимающих корпоративный конфликт контрагента как значимый риск;

9) эксплуатации материально-вещественных и трудовых ресурсов контролируемой или управляемой компании в личных интересах одного из участников конфликта [7];

10) ухода из компании ее руководителей и специалистов;

11) невозможности образовать едиличный исполнительный орган (изначально или в порядке пролонгирования полномочий действующего ЕИО), а также совета директоров;

12) прогрессирующей в условиях конфликта дезорганизации документооборота компании;

13) капитального отвлечения юридических, административных и финансовых служб компании от исполнения штатных миссий на «обслуживание» одной из сторон конфликта либо участие самой компа-

нии в соответствующих судебных и административных разбирательствах.

Анализ кейсов показывает:

1. Корпоративная конфликтность конструирует масштабный и разнообразный негатив, по сути, *на всех уровнях* обеспечения нормального функционирования хозяйственного общества: эксплуатации его имущественного комплекса, кадровых решений, стратегического управления, документарной базы, договорных связей, кадрового ресурса и др.

2. Указанные сбои могут относиться как к существу корпоративного конфликта (параллелизация бизнеса, иные формы корпоративной коррупции, разногласия паритетных партнеров компании по ключевым вопросам руководства и т. п.), так и к реакции на него участников корпоративно-управленческих отношений («бегство» клиентуры и персонала, инициирование новых исков, дезорганизация работы с договорами и документами и т. п.).

3. Феномен «многочисленных судебных споров» многолик. Так, он может оказаться: (1) выражением стартового корпоративного конфликта – значимого управленческого разногласия партнеров, приведшего к их явным «боестолкновениям», в данном случае в судах; (2) признаком конфликта, в частности его глубины и длительности; (3) следствием конфликта, в том числе бескомпромиссной юридико-стратегической установкой стороны (сторон) конфликта, включающей мотивы «победы любой ценой» и жесткого «урезонивания оппонента» на других полях разбирательств при неудаче в стартовом споре.

4. Причины ухода ключевого персонала в условиях длящегося корпоративного конфликта, которому, на первый взгляд, «все равно на кого работать, главное, чтоб платили», коренятся отнюдь не только в фактах или ожидании неисполнения обязательств работодателя по выплате основной и дополнительной заработной платы, но и, как выясним далее, репутационных мотивах, а также избыточной

психологической и психической «перегрузке», отмеченного выше отвлечения от исполнения базового функционала в пользу «конфликтной тематики», частых и объективно немотивированных административных «переподчинениях», утрате ощущений перспектив профессионального роста, гипертрофии неформальных правил игры в компании, часто сопровождающих серьезные внутрифирменные антагонизмы корпоративной природы.

Корпоративный конфликт порождает новые корпоративные конфликты.

Эффект «токсичного домино» – один длительный конфликт сам по себе или в результате усилий по его разрешению создает новые – не такая уж редкая ситуация в отечественной корпоративной практике.

Наиболее драматичными представляются сценарии углубления ранее «освоенных» участниками корпоративных баталий их форм и полигонов по итогам попыток раздела бизнеса.

Как видим, данная корпоративная история эволюционировала по следующим сценарно значимым вехам: создание бизнеса – (предположительно) успешное функционирование компании – (предположительно) существенные разногласия – переговоры о разделе бизнеса – фиксация в тексте некоего соглашения договоренностей – возникновение проблем с исполнением соглашения – корпоративный спор относительно осуществления одного из его условий – вывод суда о том, что на самом деле соглашение юридически между партнерами «не было достигнуто, как и не были между ними согласованы и существенные условия о разделе корпоративных прав в бизнесе» (опорное основание отказа). Спрашивается, что дальше? Резонно, на наш взгляд, выдвинуть еще одно предположение – на сей раз о том, что дальнейшей эскалации корпоративного конфликта инвесторов избежать не удастся. Если это так, предельно краткая версия данного сценария такова: конфликт совладельцев – судебное разбирательство – новые конфликты.

Корпоративный конфликт, ставший достоянием гласности, нередко влечет негативные репутационные последствия для компании, прежде всего для компании, а также для ее бенефициаров, топ-менеджеров и малых инвесторов.

Анализ судебных актов, в которых в том или ином сценарном контексте просматривается попытка мобилизовать логику «корпоративный конфликт приводит к репутационному ущербу для компании и соответствующих участников корпоративно-правовых отношений», выявляет несколько интересных тенденций.

Первая. Упомянутый выше тезис ожидаемо чаще воспроизводится судебными текстами в части описании позиции заявителя иска, нежели в части мотивировочной, выражающей согласие с его правовой позицией.

Вторая. Основные конструкции исков, в которых доказательства этой причинно-следственной связи реализуется заинтересованными подателями, таковы: 1) иски о возмещении убытков руководителями компании, 2) иски об исключении участников непубличных корпораций, 3) иски о признании недействительными решений органов управления или незаконным их бездействия.

Третья. «Репутационная мотивация» редко используется в качестве основного довода истца. Обычно она дополняет попытки доказать причинения материального ущерба.

Четвертая. Как правило, суды, признавая причинения репутационных неудобств компании действиями или бездействием субъектов корпоративного управления, иницирующих или иным образом деятельно участвующих в корпоративных баталиях, по существу, *постулируют* факт их возникновения либо указывают на *возможность* их возникновения (в том числе указывая на симметричные *риски*). Развернутые мотивировки, а тем более количественный анализ встречаются, по нашим наблюдениям, крайне редко. Что, согласимся с коллегами, указывающими в своих публикациях на то, что

высшей судебной инстанцией страны в свое время был введен крайне жесткий стандарт доказывания, который фактически исключает возможность взыскания репутационной компенсации в общем, даже не удивляет.

Обобщение *корпоративной* практики, в свою очередь, позволяет сделать следующие выводы. Репутационный ущерб компании вследствие эскалации масштабного корпоративного конфликта формируется по следующим причинам:

1) если компания имеет форму ПАО, «классическая» нервная реакция участников биржевых сделок на негатив («боестолкновения» крупных совладельцев едва ли можно отнести к позитиву, по крайней мере, явному – очевидному для фондовых спекулянтов) приводит (может привести) к снижению котировок акций;

2) имиджевый урон чреват «конвертацией» в материальный ввиду отказа потенциальной и при этом значимой для компании клиентуры «иметь дело со скандальной структурой» и быть тем самым косвенно «запятнанной»;

3) компании – значимые игроки соответствующего рынка обычно участвуют в разного рода рейтингах, устроители и эксперты которых квалифицируют внутрифирменную конфликтность как один из «минусов» применяемых ими методик;

4) корпоративные баталии воспринимаются как хрестоматийный (универсальный) риск при их системной оценке компетентными службами компании или независимыми специалистами в порядке аутсорсинга;

5) при прочих равных обстоятельствах «конфликтную компанию» предпочтут обойти стороной профессионально ориентированные независимые директора (потенциальные члены советов директоров), а также топ-менеджеры, располагающие собственной должной репутацией;

6) ведущие специалисты и действующие в условиях конфликта члены органов управления также, высоко вероятно, при наличии профессиональных альтернатив будут

склонны распрощаться с хозяйственным обществом, где имеется длительный конфликт собственников;

7) реалистично прогнозируется негативное повышенное внимание к компании и ее бенефициарам: (а) деловых СМИ, (б) местных властей, (в) предпринимательских и профессиональных ассоциаций, в нормальном сотрудничестве с которыми кровно заинтересована любая крупная компания. Их нелестные комментарии могут стать для конфликтной компании своего рода афтершоком после «основного землетрясения» и тем самым активно способствовать дальнейшему подрыву репутации.

Наконец, *конфликтная ситуация (в данном случае – своего рода «пассивного конфликта», вызванного невозможностью добровольной ликвидации общества в связи со смертью второго паритетного участника хозобщества) чревата утратой профессиональной репутации ЕИО и участника.*

Исследуемый вариант репутационного урона компании и участникам системы управления ею, по нашему мнению, формируется в значительной мере как совокупность кейсов *ожидания заинтересованных лиц причинения компании материального ущерба и помянутых имиджевых афтершоков.* Что, разумеется, не лишает резонанс более популярную идеологию рассмотрения репутационного ресурса компании как самостоятельной (автономной) бизнес-ценности.

Корпоративный конфликт основных совладельцев компании нередко активизирует так называемый уголовно-правовой ресурс давления активной стороны на ее оппонентов, конструирующий для них перспективы серьезных «персональных неприятностей», которые, в свою очередь, будучи доведенными до искомым процессуальных результатов, оказываются для архитекторов таких пирровой победой, поскольку, как минимум, лишают компанию нормального владельческого контроля, в конечном счете не позволяют ей выжить в условиях жесткой

конкуренции на региональном рынке товаров, работ и услуг.

Как представляется, в данном тематическом сегменте отчетливо просматриваются три невязаных взаимосвязанных правоприменительных тренда.

Во внушительной по объему группе судебных кейсов факты обращения стороны корпоративного спора (обычно истца) в полицию и прокуратуру упоминаются в связи с позицией суда или участника процесса, согласно которой фигурант корпоративного конфликта стал жертвой той или иной фальсификации (как правило, подделки его подписи в документах).

В другой, более компактной, подборке массированные атаки на процессуального оппонента с активацией помянутого уголовно-правового ресурса возникают как довод относительно недобросовестного корпоративного поведения участника хозяйственного общества, возможно, влекущего его исключение в судебном порядке из состава совладельцев.

В третьем массиве описанных в судебных актах сценариев экстраординарная активность сторон корпоративных баталий воспринимается судом как четкий маркер наличия длительного и масштабного корпоративного конфликта, что, в свою очередь, в конструкции реализованной судебным актом доказательственной логики выступает доводом в пользу резонности позиции (в зависимости от обстоятельств конкретного дела) истца или ответчика.

Корпоративный конфликт может содержать «взрывной материал», детонация которого при определенных условиях разрушает семейные и иные личные связи. Верно и обратное: деформация таких связей становится катализатором различных антагонизмов в инвестиционной и корпоративно-управленческой сфере.

Еще один близкий к означенному проблемному сегменту отечественный тренд, отметим особо, весьма впечатляющий по об-

щему количеству частных ситуаций и их «видовому разнообразию», заключается в активной эксплуатации личных, в частности семейных, отношений как инструмента достижения праведных и неправедных целей участника корпоративного конфликта, обычно глубокого и длительного.

Вполне очевидно, что в контексте данной проблемы мы обратились к деликатной теме, приближающей теорию и практику корпоративного управления и права к зоне интересов права семейного и микросоциальной психологии.

Исходный вопрос в поле наших интересов: что важнее для социально и экономически активного индивидуума, не считающего себя одиноким (в распространенном «бытовом» понимании), – его бизнес или его комфорт в личном пространстве?

Думается, «логичный» выбор последнего, учитывая состояние общества, вобравшего в себя наследие печально известных «эпох» XX века, не так уж и очевиден. Корпоративная эмпирика и судебная практика отчасти подтверждают это не слишком оптимистичное суждение.

Полагаем, альтернатива «семейные связи – корыстные (в том числе инвестиционные и корпоративно-управленческие) мотивы» разрешается конкретным человеком не только с учетом крепости первых, как полагают некоторые наши коллеги. Обстоятельств, влияющих на этот подчас непростой выбор, довольно много. В их числе:

- личность субъекта, подчеркнем, личность в предельно широком восприятии этого феномена, включая взаимосвязанные факторы актуального социального статуса, воспитания, набожности, этического базиса в целом и даже возраста;
- персональная оценка рисков выбора, коль скоро означенная альтернатива носит выраженный антагонистический характер, в том числе опасения утраты стабильности родственных связей, личного комфорта

и, соответственно, бизнеса (или иных материальных благ);

- ожидание реакции на упомянутый выбор родственников (близких людей) и, соответственно, бизнес-партнеров;
- наличие или отсутствие профессионального и финансового ресурсов, которые можно было бы мобилизовать при утрате подвергшейся испытанию бизнес-ценности.

В любом случае анализ приведенных выше кейсов, а также аналогичных им историй, которые автор настоящих строк наблюдал в течение тридцати последних лет на практике, не оставляет сомнений в том, что семейные и иные личностные конфликты активно интегрируются в нашей грустной предпринимательской реальности во внутрифирменные антагонизмы, а вторые активизируют первые.

Существует еще один, пожалуй, самый драматичный аспект проблемы. Профессионально грамотный и при этом неотягощенный моральными принципами прогноз ожидаемого поведения в определенной ситуации корпоративного противника нередко включает оценку его уязвимости при целевом юридическом и психологическом воздействии на членов его семьи и других близких людей. Расчет агрессора прост: если мера «воздействия» будет достаточно высока, и оппонент дорожит личным, он предпочтет уступить в корпоративном противостоянии.

И, к сожалению, это не единственный пример богомерзкого «лайфхака», используемого в корпоративных войнах.

Корпоративный конфликт побуждает так называемую слабую его сторону энергично использовать потенциал административного права против целевой (базовой) компании и ее основных бенефициаров, тем самым расширяя плацдарм «боевых действий».

Само собой разумеется, участник, контролирующий компанию, или ее исполнительный орган, вовлеченные в корпоративный конфликт, подвергать свою фирму атакам с помощью КоАП не будут. А вот изыски-

вать соответствующие нарушения и давать им ход проигрывающие им оппоненты обычно считают логичным. Во-первых, «А ля герком а ля гер» («На войне как на войне»). Во-вторых, выходить на итоговые переговоры (изрядная часть корпоративных конфликтов завершается не абсолютной победой одной стороны, а компромиссом) лучше, имея на руках серьезные козыри в виде побед такого рода.

Экзотика жанра при этом заключается в том, что юридическое лицо и его должностные лица, которых наказывают административные органы, далеко не всегда знают об истинных инициаторах соответствующих проверок и разбирательств. Естественно, если в материалах не фигурируют соответствующие обращения «заинтересованных лиц». Такое, впрочем, случается. Если корпоративный противник уверен в своих силах, он порой действует «с открытым забралом».

Анализ судебной практики выявляет впечатляющий ряд кейсов, в которых присутствуют сценарные элементы класса «административные санкции в отношении компаний, пораженных серьезными корпоративными конфликтами».

Анализ практики, на наш взгляд, демонстрирует, в числе прочего, неоднозначность реагирования судами на гипотезу относительно дилеммы «корпоративный конфликт как отягчающее/смягчающее обстоятельство».

Корпоративный конфликт ведущих участников компании, состоящих за обретение контроля над ней, сулит впечатляющий цикл больших неприятностей для миноритарных партнеров, не участвующих в конфликте.

Собственно, любой «негатив», связанный с поражением базовых интересов компании, затрагивает в той или иной мере интересы миноритарных партнеров, не вовлеченных в корпоративный конфликт. Однако существует ряд угроз и вызовов со стороны прогрессирующего антагонизма ведущих совладельцев компании, которые могут

оказаться критичными для малых участников – привести к потере или существенной девальвации титула или же предопределить их решение закрыть позиции – выйти из состава совладельцев компании.

Угроза 1. Риски девальвации в процентном отношении пакетов акций или доли в уставном капитале ООО.

Угроза 2. Риски утраты информационных и организационных возможностей контроля за деятельностью компании.

Угроза 3. Если контрольный участник в ходе корпоративного конфликта создает легальные или теневые каналы мобилизации дохода компании в свою пользу, альтернативные инструментарию штатного распределения прибыли в форме дивидендов, малые совладельцы компании теряют текущие доходы по акциям (дивиденды, распределения чистой прибыли в ООО).

Угроза 4. Намерение контрольного участника причинить значимые неудобства своему оппоненту в ходе конфликта путем мобилизации тех или иных дискриминационных элементов схемы реорганизации компании, в том числе при определении формулы конвертации акций, подвергает испытанию терпение и малых совладельцев корпорации.

Угроза 5. В условиях масштабного корпоративного конфликта не уверенная в своих силах сторона противостояния собственников компании часто активизирует действия в сегменте теневого корпоративного управления, прежде всего по автономизации своих интересов посредством технологий так называемой нами неклассической корпоративной коррупции (то есть во всяком случае не подпадающей под составы взятки и коммерческого подкупа). В результате «микроминоритарии», которые подобные усилия коллег «видят, но не могут доказать», утрачивают свои активы посредством существенного снижения рыночной стоимости их акций (доли).

Явление корпоративной коррупции как представительного класса внутрифирменных конфликтов будет далее нам рассмотрено подробно. Пока же ограничимся прин-

ципальным вычленением основных технологий в означенном сегменте:

1) золотые парашюты для топ-менеджеров, связанных узами родства или альтернативной совместной бизнес-практики с указанными крупными инвесторами;

2) прямой дискриминационный вывод активов (уступка по приоритетным ценам через цепочку сделок объектов недвижимости, инфраструктуры и собственно производства; создание сети «прослоек» в сфере снабжения и сбыта готовой продукции);

3) «мягкая» параллелизация бизнеса (перевод на подконтрольные компании клиентуры, привилегированных поставщиков сырья, материалов, узлов и энергоносителей, переманивание ключевых специалистов и т. п.);

4) целевой «сброс» лицензий;

5) плановый проигрыш в пользу подконтрольных компаний значимых тендеров;

6) внеэквивалентная эксплуатация контрольным участником ресурсов компании (персонала, материальных и финансовых ресурсов базовой компании);

7) создание сети фиктивных рабочих мест в дочерних компаниях.

Определенные корпоративные конфликты в недрах российской компании, осуществляющей свою деятельность за рубежом, могут стать основанием для применения к ней тех или иных санкций по законам стран, обращенных к экстерриториальному применению.

Так, согласно Закону США «О коррупционных практиках за рубежом», если так называемые данным Законом иные лица (любое физическое лицо, не являющееся гражданином США, или корпорация, товарищество, ассоциация, акционерное общество, деловой траст, организация без прав юридического лица или индивидуальное частное предприятие, учрежденные в соответствии с законом зарубежного государства, или их подразделения) оказывается уличенным, например, в использовании почты или других средств или инструментов трансграничной торговли

в коррупционных целях в поддержку предложения, выплаты, обещания произвести выплату или разрешения на передачу денег, предложений, подарка, обещания предоставить или разрешения на предоставление чего-либо, имеющего ценность, в числе прочих, лицу, которое осведомлено о том, что все или часть этих денег или имеющие ценность вещи будут предложены, переданы или обещаны, прямо или опосредованно, иностранному должностному лицу в целях оказания влияния на действие или решение иностранного должностного лица, в нарушение его официальных обязанностей или обеспечить ненадлежащее преимущество или оказания содействия в приобретении или сохранении деловых отношений в интересах какого-либо лица или с каким-либо лицом или предоставления какому-либо лицу возможности вести деловые отношения, компания, в которой трудится или которую представляет первое, может быть серьезно наказана.

Макросоциальный, в том числе макроэкономический и «негативный», эффект корпоративной конфликтности очевиден и неизбежен.

И не только потому, что национальная экономика есть сумма автономных хозяйств, частных и государственных. И если последние, скажем, прекращают свое функционирование или снижают его результативность по итогам развития акционерного антагонизма, темпы развития первой соразмерно снижаются.

Как нам представляется, корпоративная конфликтность, все более воспринимаемая общественным сознанием, а также в сугубо профессиональном восприятии ситуации в «сегменте терпимости» от оценки «неизбежное зло» до оценки «ОК, драйв: зрелища компенсируют отсутствие хлеба», упорно «подтачивает устои» вследствие того, что, в частности:

- в ряде регионов страны судебная статистика свидетельствует о перегрузке системы в целом и конкретных составов арбитражных судов разбирательствами в жанре «борьбы за бизнес»;

- «широкие массы трудящихся» привыкают к неформальным правилам игры как организационной основы национального корпоративного управления в целом, ассоциируя их с социальной нормой;

- право как социальный институт, стоящий на страже справедливости и здравого смысла, подвергается массовой дискредитации;

- зримо и неуклонно девальвируется пропагандистский ресурс в общем правильной идеи «народной поддержки рублем» отечественной экономики в форме миноритарного предпринимательства в реальном секторе национального хозяйства, в том числе как альтернативы пассивным формам доходов населения (банковские депозиты, сдача в аренду семейной недвижимости и т. п.).

Заключение

Отечественный корпоративный конфликт оказывает многофронтальное отрицательное воздействие на бизнес, деформируя отношения собственности, поражая его финансовую, воспроизводственную, социальную, мотивационную и репутационную составляющие корпорации и ее основных участников.

Корпоративный конфликт ведущих участников компании, состоящих за обретение контроля над ней, формирует существенные риски для миноритарных партнеров, не участвующих в конфликте. Определенные корпоративные конфликты в недрах российской компании, осуществляющей свою деятельность за рубежом, могут стать основанием для применения к ней тех или иных санкций по законам стран, обращенных к экстерриториальному применению. Длительные корпоративные конфликты дестабилизируют социально-психологическую атмосферу в трудовых коллективах компаний, ставших ристалищем для первых, и даже могут стать почвой и причиной панических настроений, естественно, способствуя тем самым снижению эффективности работы персонала.

Список литературы

1. Осипенко О. В. Корпоративный контроль: в 2 т. – М.: Статут, 2013–2014.
2. Осипенко О. В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
3. Осипенко О. В. Новые схемы инвестиционных альянсов // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 72–76. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.
4. Лукашенко М. А. Корпоративные коммуникации: обучить нельзя регламентировать // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 2. С. 114–122.
5. Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 84–94. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
6. Косорукова И. В., Шуклина М. А. Корпоративное управление и оценка стоимости российских предприятий с долей участия государства // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 2. С. 326–337.
7. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное преимущество современной организации // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 38–47. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47.

Сведения об авторе

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

Статья поступила 27.10.2021, рассмотрена 15.11.2021, принята 13.01.2022

References

1. Osipenko O. V. *Korporativnyi kontrol': v 2 t.* [Corporate control: in 2 parts]. Moscow, Statut Publ., 2013-2014.
2. Osipenko O. V. *Aktual'nye problemy sistemnogo primeneniya instrumentov korporativnogo upravleniya i aktsionernogo prava* [Actual problems of the systematic application of corporate governance and shareholder law tools]. Moscow, Statut Publ., 2018, 448 p.
3. Osipenko O. New schemes of investment alliances. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.72-76 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.
4. Lukashenko M. A. Corporate communications: to teach impossible to regulate. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2018, vol.27, no.2, pp.114-122 (in Russian).
5. Lukashenko M., Dobrovolskaya T. Digital corporate culture of an entrepreneurial university. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.4(80), pp.84-94 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
6. Kosorukova I. V., Shuklina M. A. Corporate management and valuations of Russian enterprises with state share. *Audit i finansovyi analiz*, 2014, no.2, pp.326-337 (in Russian).
7. Alavardov A. R., Alavardova T. P. Socially oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.1(77), pp.38-47 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47.

About the author

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

Received 27.10.2021, reviewed 15.11.2021, accepted 13.01.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-119-132

Проблемы совершенствования предпринимательского образования в России

М. В. Леднев^{1*}, А. А. Казарян¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* mlednev@bk.ru

Аннотация. В настоящее время высшим учебным заведениям очень важно оценивать актуальные потребности потенциальных абитуриентов, предугадывать их запросы. В связи с этим важным становится развитие новых направлений образовательных услуг. Одним из подобных направлений является предпринимательское образование. Помимо высших учебных заведений, предпринимательским образованием занимаются и другие игроки этого рынка. Так, на рынке появились учебные заведения различных типов, предоставляющие широкий спектр образовательных услуг, что создает между ними конкуренцию. Отдельный сегмент данного рынка представлен корпоративным предпринимательским образованием. В статье рассматривается сфера предпринимательского образования, его формы и применяемые высшими учебными заведениями образовательные программы, определяются проблемы и тенденции развития данного вида образования в РФ. Проводится сравнительный анализ предпринимательского образования в различных вузах с учетом мирового опыта, детально рассматривается сочетание учебных дисциплин, соотношение теоретических знаний и практических занятий. Оценивается влияние разных подходов к обучению на эффективность восприятия информации и усвоения материала. Выделяются факторы конкурентоспособности на рынке предпринимательского образования, связанные с учебным процессом и профессорско-преподавательским составом, которые рассматриваются подробно и позволяют учебным заведениям управлять своей конкурентной позицией на рынке услуг предпринимательского образования. Предлагается новый подход к оценке эффективности освоения образовательных программ в области предпринимательского образования, который основан на оценке эффективности усвоения знаний, умений, навыков по каждой дисциплине образовательной программы, а также на соотношении выпускников программы, которые в итоге смогли успешно реализовать себя в предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: предпринимательство, предпринимательское образование, конкуренция, предпринимательские компетенции, высшие учебные заведения

Для цитирования: Леднев М. В., Казарян А. А. Проблемы совершенствования предпринимательского образования в России // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 119–132. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-119-132

Problems of Improving Entrepreneurial Education in Russia

M. Lednev^{1*}, A. Kazaryan¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* mlednev@bk.ru

Abstract. Currently, it is very important for higher education institutions to assess the actual needs of potential applicants, to anticipate their requests. In this regard, the development of new areas of educational services becomes important. One of these areas is entrepreneurial education. In addition to higher education institutions, other players in this market are also engaged in entrepreneurial education. Educational institutions of various types have appeared on the entrepreneurial market, providing a wide range of educational services, which creates competition between them. A separate segment of this market is represented by corporate entrepreneurial education. The article examines the sphere of entrepreneurial education, its forms and educational programs applied by higher educational institutions, identifies the problems and trends of development of this type of education in Russia. A comparative analysis of entrepreneurial education at various universities taking into account the world experience is carried out, the combination of academic disciplines, the ratio of theoretical knowledge and practical training are considered in detail. The influence of different approaches to learning on the effectiveness of information perception and material assimilation is evaluated. He factors of competitiveness in the market of entrepreneurial education related to the educational process and the teaching staff are highlighted, which are considered in detail and allow educational institutions to manage their competitive position in the market of entrepreneurial education services. A new approach to assessing the effectiveness of mastering educational programs in the field of entrepreneurial education is proposed, which is based on assessing the effectiveness of mastering knowledge, skills, and skills in each discipline of the educational program, as well as on the ratio of graduates of the program who were eventually able to successfully realize themselves in entrepreneurial activity.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial education, competition, entrepreneurial competences, higher education institutions

For citation: Lednev M., Kazaryan A. Problems of Improving Entrepreneurial Education in Russia. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.119-132 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-119-132

Введение

В современном мире развитие и эффективность предпринимательской сферы напрямую влияют на уровень и качество экономической ситуации в стране в целом. Страны развиваются по-разному, для каждой характерны свои особенности и черты предпринимательства. В России, как и в Китае, Аргентине, других странах, в области бизнеса и предпринимательства можно

выделить следующие черты: владельцы относительно молодых бизнесов не проявляют большой активности, весомая часть предпринимателей вышли на рынок вынужденно (не видели другого способа заработка, кроме открытия собственного бизнеса), из чего вытекает высокий уровень краткосрочного предпринимательства (мало у кого получается долго находиться на рынке, выдерживать конкуренцию и оставаться на стадии конкурентной устойчивости бизнеса).

При этом в большинстве стран происходит серьезная трансформация отраслевой структуры предпринимательства, особенно в части малого бизнеса. Ввиду общемировой тенденции постепенного ухода от сырьевой промышленности в сферу услуг (на данный момент страны, имеющие большой доход от сырья и полезных ископаемых, находящихся на их территории, стремятся развить предпринимательскую сферу, привлечь предпринимателей к развитию собственных бизнесов в стране, чтобы не быть зависимыми от одного фактора производства, приносящего доход). Для одних стран это диверсификация рисков, для других – вложение в будущее, подстраховка, третьи руководствуются иными мотивами. Именно для решения этой задачи (развитие предпринимательства в стране, развитие его до качественно высокого уровня) необходима консолидированная, грамотно структурированная, целостная и непрерывная система предпринимательского образования [8].

Результаты исследования, приведенные в рамках статьи, были положены в основу взаимодействия преподавателей и студентов, получающих профильное предпринимательское образование, с целью реализации мероприятий федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации».

Обзор литературы

Тема предпринимательского образования является обширной, многие авторы исследуют отдельные аспекты данной тематики. Для начала рассмотрим суть предпринимательства. Она состоит в том, чтобы самостоятельно, инициативно, на свой риск, под свою ответственность, с опережением конкурентов и обеспечением превосходства над ними управлять созданием своего бизнеса, владением им, удержанием его, по ме-

ре необходимости своевременно осуществлять выход из бизнеса или его ликвидацию [15]. Следующий большой блок для изучения – это компетенции в области предпринимательства, которые стали предметом исследования различных авторов, например [24, 26–29].

Многие авторы предлагают собственные подходы к предпринимательским компетенциям. Например, Моррис [27] обнаружил две большие группы компетенций – управленческую и предпринимательскую. Он окончательно определил 13 основных предпринимательских компетенций, таких как возможность признания, возможность оценки, управление рисками, передача объективного видения, упорство, творческий подход к решению проблем, эффективное использование ресурсов, партизанские навыки, оценочная деятельность, адаптация, жизнестойкость, самоэффективность, создание и развитие организаций.

Предпринимательские компетенции тесно связаны с вопросами обучения и образования. Вопросы предпринимательского образования, к сожалению, пока еще мало изучены отечественными учеными. Ю. Б. Рубин определяет предпринимательское образование, предоставляемое университетами и колледжами, как набор формализованного обучения, которое предназначено для информирования, тренировки и подготовки людей, заинтересованных в создании и развитии бизнес-структур. Цель такого образования – обучение предпринимательству как особому направлению деятельности и развитие учащимся навыков, полезных для того, чтобы стать успешным предпринимателем [15].

Очевидно, что уровень образования в сфере предпринимательства непосредственно влияет на уровень предпринимательства и развитие экономики в стране. Но на данный момент в РФ не существует устойчивой и эффективной системы для обучения молодежи предпринимательству [6, 7]. Все программы, которые сейчас могут

предложить высшие учебные заведения, это в большей степени дополнительное образование, непродолжительные курсы, элективные занятия или программы профессиональной переподготовки. Хотя предпринимательство с каждым годом все сильнее интегрируется в жизнь социума и становится неотъемлемой его частью, в которой, как оказывается, мало кто может чувствовать себя уверенно из-за нехватки необходимых знаний и элементарного понимания устройства работы систем. По результатам Глобального исследования предпринимательского духа студентов и Мониторинга трудоустройства учеников 2018 года, только 9% студентов высших учебных заведений имели желание работать в сфере предпринимательства сразу после окончания обучения в вузе [3]. Такой низкий показатель обуславливается не только неспособностью работать в сфере предпринимательства ввиду низкого уровня полученного образования и нехватки актуальной информации, но и изначальным нежеланием идти работать в сферу предпринимательства из-за полной неосведомленности в этой сфере, что побуждает выпускников отдавать предпочтение госсектору, который кажется им более простым и понятным. А ведь всего этого можно было бы избежать путем введения в образовательную систему учебных программ, объясняющих студентам основы экономики и предпринимательства, а также помогающих им развить качества, необходимые для ведения бизнеса, и предпринимательскую компетентность [16]. По результатам исследования GUESS, примерно 60% студентов российских высших учебных заведений заявили об отсутствии курсов по предпринимательству на протяжении всего времени учебы, хотя около 30% признали, что с удовольствием посещали бы занятия по предпринимательству.

Высшие и средние учебные заведения под термином «предпринимательское образование» понимают структурированную систему обучения, направленную на развитие

у студентов навыков, необходимых для работы в сфере бизнеса, и креативного мышления, обучение основам экономики, практику работы в команде и формирование предпринимательских компетенций.

Для изменения этой ситуации и увеличения числа юных успешных предпринимателей в России необходимо ввести комплексную систему предпринимательского образования.

Система предпринимательского образования

Главная проблема, которая мешает развитию системы предпринимательского образования в России, состоит в том, что вся система образования нацелена на воспитание и обучение наемных работников, а не предпринимателей, что было оправдано несколько десятилетий назад, но в современных реалиях этот подход несколько устарел [19]. По этой причине в школах отсутствует начальный этап обучения предпринимательству – формирование важных качеств, обучение главным принципам и проверка склонностей и способностей учеников [11]. А ведь предпринимательство в широком смысле слова позволяет не только заниматься бизнесом, но помогает человеку взаимодействовать с социумом, ведь оно развивает в ребенке (или взрослом) способность работать в команде, принимать решения и брать на себя ответственность за их последствия, ставить цели и разрабатывать детальный план по их достижению, не бояться рисковать и всегда следить за последней актуальной информацией. В. Johannisson, известный теоретик в области предпринимательства, сформулировал главные навыки предпринимателя:

- четко знать причины вовлеченности в это (зачем);
- понимать, как именно он планирует это делать (как);
- чувствовать, с кем полезно сотрудничать (кто);

- представлять актуальность своего продукта и удачное время для его запуска (когда);

- сознавать ценность навыков и знаний (образование) [25].

Каждый из этих пунктов, помимо очевидной пользы в сфере бизнеса, можно рассматривать и как отличное качество для любого человека, даже совершенно не стремящегося в предпринимательскую сферу.

Так или иначе предпринимательское образование должно затрагивать несколько различных направлений, чтобы студенты имели широкое представление о сфере бизнеса, понимали теорию работы механизмов экономической системы, а также развивали в себе навыки работы в индустрии бизнеса посредством практических занятий и формировали предпринимательские компетенции. Выпускники таких программ должны иметь возможность (и непосредственно понимать, как именно) не только открывать свои бизнесы (стартапы), но и развивать и закрывать их [16].

На основе анализа практики отечественных учебных заведений нами был выделен ряд проблем.

Первая проблема состоит в том, что в РФ предпринимательство официально не считается отдельной профессией ни в профессиональной сфере, ни в повседневной жизни. На данный момент ведется работа по добавлению профессии «Предприниматель» в соответствующий перечень, и тогда будет возможно внесение изменений в образовательные стандарты. Но в текущих условиях учебные заведения, готовящие специалистов в этой области, делают больший акцент на традиционные специальности, которые по сути не относятся к предпринимательству.

На данный момент правовая неопределенность не позволяет предпринимательскому образованию выйти за рамки дополнения к основному образованию.

Вторая проблема состоит в устойчиво закрепившемся в обществе мнении о том, что

склонность к предпринимательству появляется у человека практически с рождения, что у человека либо есть талант к предпринимательству, либо нет. Само предпринимательство в сознании многих стало не ремеслом, которому можно и нужно обучаться, в котором следует совершенствоваться и развиваться, а искусством, в котором все решает не степень образованности, а талант, предрасположенность или удача. Такой подход очень сильно осложняет развитие предпринимательского образования, так как в глазах окружающих оно становится бессмысленным и бесперспективным, а само частное предпринимательство перестает быть интересным и притягательным для молодых людей, и они с большим энтузиазмом выбирают работу в госсекторе, которая кажется им понятнее и надежнее.

Третья проблема состоит в том, что предпринимательское образование воспринимается многими как дополнение к основному образованию, помогающее предпринимателям лучше понять коммерческую сферу, ее законы и механизмы.

Сейчас предпринимательское образование находится на этапе своего формирования, поэтому очень интересно наблюдать за его развитием, анализировать прогресс и прогнозировать его дальнейшую судьбу. Важным фактором в развитии является конкуренция, которая позволяет соревновательным путем выявить самый эффективный и качественный подход и отсеять бесполезные дополнения и устаревшие методы, непригодные в современных реалиях [20].

Выделим также основные тенденции предпринимательского образования в РФ:

- 1) предпринимательское образование выходит за рамки вузов и распространяется на все уровни образования;

- 2) предпринимательское образование стремится в первую очередь удовлетворить запросы малого и среднего бизнеса;

- 3) предпринимательское образование расширяет свою целевую аудиторию

и затрагивает не только студентов, но и школьников и взрослых граждан;

4) в предпринимательском образовании начинает преобладать практико-ориентированный подход.

Различные формы конкуренции в предпринимательском образовании

О конкуренции предпринимательского образования в России рассуждать довольно сложно, потому что на данный момент не существует обособленного направления «Предпринимательство». По этой причине можно рассматривать предпринимательство только в совокупности с другими дисциплинами или как узконаправленное изучение какой-либо его части, например «Экономика предпринимательства», «Инновация и предпринимательство» и т. д. Если провести исследование среди российских вузов, где предоставляется возможность получить хотя бы такое предпринимательское образование, можно лучше понять ситуацию в этой развивающейся области и оценить, к каким результатам уже привела работа над совершенствованием системы предпринимательского образования и зарождающаяся в ней конкуренция. Можно проанализировать долю программ, содержащих дисциплины непосредственно в области предпринимательства от общего количества дисциплин.

По результатам исследований, в которых участвовало 74 российских вуза с подобными программами обучения, в 58 из них есть возможность пройти программу бакалавриата по направлению предпринимательства и только в 16 можно получить непрерывное образование, состоящее из бакалаврских и магистерских программ. Эти результаты позволяют понять, что предпринимательское образование находится на начальной стадии своего развития, и на данный момент высшие учебные заведения не в состоянии выпускать достаточное количество специалистов в этой области.

Также в большинстве высших учебных заведений существует только одна программа предпринимательского образования, что вновь доказывает скудность существующих в России учебных материалов для изучения предпринимательства и большой потенциал его дальнейшего развития.

Таким образом, нельзя говорить о высоком уровне конкуренции непосредственно между различными учебными программами по предпринимательству в различных вузах, т. к. общее их количество, по нашему мнению, достаточно ограничено, и многие крупные вузы до сих пор подобных программ студентам не предлагают.

Попробуем оценить, с какими учебными дисциплинами сочетается предпринимательство. В российских высших учебных заведениях, как правило, «Предпринимательство» не выступает как самостоятельное направление обучения, исключениями можно считать Университет «Синергия», где работает отдельный факультет бизнеса, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова и Южный федеральный университет, где есть факультет бизнеса «Капитаны», на которых обучают исключительно предпринимательству. В программах бакалавриата предпринимательство сочетается с пятью направлениями: «Экономика», «Менеджмент», «Торговое дело», «Бизнес-информатика» и «Инноватика». А вот магистратура предоставляет более широкий выбор – 10 вариантов образовательных программ, в которых предпринимательство сочетается со следующими направлениями: «Экономика», «Менеджмент», «Торговое дело», «Бизнес-информатика», «Инноватика», «Юриспруденция», «Гостиничное дело», «Металлургия», «Туризм», «Химическая технология». Самое популярное сочетание – «Менеджмент и предпринимательство» (больше половины программ бакалавриата и немногим меньше половины программ магистратуры), на втором месте – «Экономика и предпринимательство» (около 17% программ бакалавриата и почти треть программ

магистратуры). Это закономерно, ведь экономика и менеджмент тесно связаны со сферой предпринимательства. Но у этого есть негативные последствия – выпускники таких направлений, как правило, сосредоточены на старых традиционных подходах, оперируя теорией экономики [21]. Это, бесспорно, полезные знания, но предпринимательство требует более гибкого мышления и новых практических навыков, творческого мышления и оригинальных идей, которым бывает нелегко родиться из четких и неоспоримых экономических знаний.

При этом тут следует говорить о межпродуктовой конкуренции, когда перед абитуриентом или взрослым человеком встает вопрос о выборе программ обучения. И пока в связи с ограниченностью «предпринимательских» программ и недостаточным их распространением эту конкурентную борьбу чаще всего выигрывают традиционные специальности, такие как «Менеджмент», «Маркетинг» и другие.

Проведенное исследование доказывает, что большая часть образовательных программ представляют собой сочетание предпринимательства с другими дисциплинами, ориентированными на прикладные знания, точные технические навыки. При этом блок предпринимательства не ограничивается теорией и четко очерченными алгоритмами работы в отличие от ряда традиционных экономических дисциплин. Предпринимательство также включает в себя такие навыки, как саморазвитие, умение работать в команде, лидерство, тайм-менеджмент, способность манипулировать данными и выстраивать стратегии, пользуясь актуальной информацией. Предпринимательство – это не только ремесло, но и искусство, требующее аналитического мышления и творческого подхода. А этому сложно научиться посредством чтения учебников и дополнительной литературы по теме. Эти навыки, как и предпринимательская компетентность, нарабатываются зачастую путем практики. Стоит помнить, что предпринимательское

образование (как и любое другое) должно базироваться на классической триаде «знания – умения – навыки». Эта триада представляет собой четкую и поэтапную систему обучения: сначала студенты познают окружающий их мир и обрабатывают полученную от преподавателей теорию, далее они применяют эти знания на практике, оттачивая свое мастерство, в конце концов усовершенствуют их, доводят до автоматизма и становятся профессионалами. Также следует отметить, что существует острая необходимость в создании и популяризации профессионального стандарта предпринимателя, который значительно помог бы развитию предпринимательского образования и его распространению в учебных заведениях России [17].

Образование в сфере предпринимательства – это сочетание теоретических блоков (основы экономики, менеджмент, математический анализ и т. д.) и практических занятий (работа в команде, тренировка и формирование необходимых качеств и привычек). Эти навыки можно четко разделить на *hard skills* – профессиональные навыки, которые можно увидеть и оценить их уровень, например знание математики или языков, и *soft skills* – социальные навыки, которые не имеют четких критериев оценки, например умение работать в команде, стрессоустойчивость и креативность мышления, которые не менее важны, чем технические навыки. Среди российских высших учебных заведений, предлагающих студентам изучение предпринимательства, можно выделить лидеров в доле преподаваемых прикладных навыков (*hard skills*): Дальневосточный федеральный университет, Уральский государственный лесотехнический университет, Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского. Также стоит упомянуть лидеров в доле преподаваемых навыков, которые сложно наглядно продемонстрировать (*soft skills*): Вятский государственный университет, Томский институт бизнеса, Вологодский государственный

университет. Интересно, что доля hard-дисциплин бакалавриата среди лидеров – от 22 до 27%, а доля soft-дисциплин – от 5,4 до 7,5%. Программы магистратуры имеют схожие показатели. Возможно, такой сильный контраст иногда может быть связан с сопутствующими дисциплинами, как, например, «Инновационные технологии», где необходимо обладать профессиональными навыками и внимательно изучить все теоретические блоки. Но тогда в программах, где предпринимательство сочетается, например, с юриспруденцией, должна наблюдаться противоположная картина, что не совпадает с действительностью [22]. Не следует забывать, что для продуктивной работы в сфере предпринимательства одинаково важны все эти диаметрально противоположные дисциплины, hard skills и soft skills, потому что хороший предприниматель должен умело лавировать в мире бизнеса и экономики, быстро адаптируясь и вовремя принимая необходимые (иногда рискованные) решения, опираясь на свое аналитическое мышление и теоретические знания.

При анализе этапа развития предпринимательского образования в РФ в сравнении с зарубежными странами очевидно, что Россия находится на начальном пути развития обучения в данной области. Согласно данным Глобального мониторинга предпринимательства (GEM), Россия занимает предпоследнее место в списке изученных стран (всего их около 50) по доле лиц, принимающих участие в этом опросе и ответивших, что они считают возможным запустить свой бизнес, и лиц, заявивших, что в стране легко открыть свое дело (около 30%). Всего 30% опрошенных россиян указали, что обладают необходимыми навыками и знаниями для запуска своего бизнеса [23].

Данные показатели подтверждают хороший конкурентный потенциал для развития рынка предпринимательского образования в РФ. У российского предпринимательского образования есть все возможности для постепенного, поэтапного развития.

Опрос преподавателей, студентов и экспертов в области обучения предпринимательству (всего около 50 человек), проведенный Высшей школой экономики [3], позволяет составить портрет идеального преподавателя предпринимательства.

Эксперты утверждают, что максимально эффективный стиль преподавания в данной сфере – наставничество и менторство. В современном мире успешная модель преподавания получается, когда преподаватель выступает в роли наставника, не показывающего решение задач на доске, а направляющего ход мысли ученика и позволяющего ему (ученику) самому решить поставленные задачи и получить результат. В такой системе поощряется творческое мышление, нестандартные решения и оригинальный подход [4]. Учитель становится старшим товарищем, перед которым не страшно ошибиться, цель которого – не оценить твою работу, а помочь разобраться в теме.

Эксперты и преподаватели сошлись во мнении, что педагог должен быть вовлечен в предпринимательство. Не просто разбираться в основах предпринимательства и предоставленной в методичках и учебниках теории, а следить за актуальностью информации и интересоваться последними новостями бизнеса и экономики, конечно, тщательно проверяя источники этих новостей. Когда ученики видят неподдельный интерес к предпринимательству у их преподавателя, это мотивирует их с энтузиазмом учиться и работать над проектами. Высокая самооценка у преподавателя также является мотивацией для студентов усерднее учиться и совершенствовать свои предпринимательские навыки.

Преподаватели и эксперты солидарны в отношении важности опыта педагога. Опрос показал, что преподаватели, которые имеют большой опыт в сфере предпринимательства, обладают актуальной информацией и легко ориентируются в вопросах рынка и экономических законах, пользуются авторитетом у студентов и являются максималь-

но эффективными, так как могут передавать опыт и показывать на практике действенные алгоритмы работы. Если преподавателю не составляет труда найти инвестиции для своего проекта, его студенты имеют большие шансы разработать собственные проекты [15]. Студенты нередко начинают равняться на таких учителей. Для наиболее продуктивного обучения и быстрого освоения предпринимательских навыков и компетенций студентам необходимо взаимодействовать с внешней средой, получать практический опыт у действующих предпринимателей. В таком случае у студентов есть возможность перенимать опыт успешных предпринимателей, видеть, как устроен бизнес, изучать его составляющие, о чем нужно помнить, какие ошибки можно совершить. Такой опыт повышает шансы студенты на то, что в дальнейшем он сможет открыть собственное дело.

В ходе опроса выявились и некоторые неочевидные результаты. Один из них – количество предоставленного визуального материала не влияет на степень эффективности усвоения студентами новой информации. Видео, презентации и иллюстрации помогают в изучении тем, но структурированное, лаконичное и продуманное в мелочах объяснение этой же темы преподавателем без трансляции параллельно видеоряда или презентации – альтернатива не хуже.

Эксперты и преподаватели также отметили, что важно периодически проверять прогресс учеников в работе с личным проектом [14]. Но анализ и количественные данные не отражают большую взаимосвязь между частотой проверки и качеством работы. Возможно, причина кроется в самой проверке – в большинстве случаев это не глубинное изучение работы студента, а простая формальность, что понимают и преподаватели, и ученики.

Из этого рассмотренного выше опроса можно сделать простой вывод: важно иметь качественный инструмент оценки уровня преподавания и освоения знаний,

умений и навыков. Также важна конкуренция среди учеников, создающая стимул сделать лучший проект, и среди преподавателей, позволяющая создать лучший учебный материал и структуру обучения. Таким образом, предпринимательское образование постепенно сменит вектор с больших теоретических блоков, зачастую состоящих из устаревшей информации, на практическую направленность, взаимодействие с предпринимателями и бизнес-аналитиками, обмен опытом и последними актуальными новостями бизнеса и экономики, создание своих собственных проектов. В этой связи актуальным является вопрос оценки эффективности программ предпринимательского образования, который является, безусловно, темой для отдельного исследования [13, 15].

Факторы конкурентоспособности на рынке предпринимательского образования

На данный момент существует возможность получения предпринимательского образования как в классических учебных заведениях, так и на базе различных онлайн-платформ и курсов повышения квалификации.

Рынок онлайн-образования за 2020–2021 годы сделал большой скачок в развитии во много благодаря ограничениям, связанным с пандемией. Оценить долю сегмента предпринимательского образования не так просто, поскольку есть разные способы его определения. Выручка всего сегмента предпринимательского онлайн-образования составляет примерно 4 млрд руб. На рынке предпринимательского образования развивается и корпоративный сегмент, ориентированный на клиентов крупных компаний, в первую очередь финансового сектора. Крупные корпорации, например банки, предлагают своим клиентам-предпринимателям различные образовательные программы в дополнение к своей основной линейке

услуг. Часто это происходит в рамках развития экосистемного подхода к выходу на смежные рынки, в том числе рынок образовательных услуг. В частности, «Сбербанк» уже имеет два специализированных проекта в данном сегменте.

В этой связи важнейшим становится перечень факторов, которые являются определяющими для клиента в процессе выбора субъекта, оказывающего услуги в области предпринимательского образования.

Клиенты выбирают учебное заведение в сфере предпринимательского образования по следующим критериям:

- 1) легкость доступа к программам обучения;
- 2) формат обучения;
- 3) преподавательский состав;
- 4) истории успеха выпускников программы;
- 5) стоимость обучения и способы оплаты.

Рассмотрим данные критерии более подробно. Под легкостью доступа к обучению подразумевается, насколько высокий барьер входа в данную образовательную программу существует. Очевидно, что подать заявку и провести оплату на онлайн-платформе намного легче и проще, чем попасть в образовательную программу в вузе. А если мы говорим об уровне бакалавриата и магистратуры, то здесь барьер входа максимальный, так как студенту необходимо сдать еще и экзамены.

Параметр «формат обучения» содержит возможные формы и форматы обучения. Тут необходимо понимать, существует ли онлайн-, очный или смешанный формат. Также нужно оценить формы проводимых занятий (лекции, семинары, практикумы). В текущих условиях важнейшим необходимым атрибутом образовательных программ является применение современных цифровых технологий, а также квалификация преподавательского состава в этой области [10, 12, 17, 18]. Важным аспектом в предпринимательском образовании является наличие возможностей стажировок и практических

занятий в виде мастер-классов действующих предпринимателей и выездных занятий на функционирующих предприятиях.

Отдельно необходимо упомянуть и возможность реализации специализированных треков обучения по отдельным видам предпринимательства, таким как социальное, технологическое, международное предпринимательство, что может стать важным конкурентным преимуществом в сравнении с другими учебными заведениями [9].

Преподавательский состав безусловно должен быть сбалансированным и состоять преимущественно из преподавателей-практиков, имеющих опыт ведения бизнеса. Некоторые дисциплины целесообразно выделить для преподавания действующими предпринимателями. При этом, безусловно, проблемой, которая уже отражена в исследованиях ряда отечественных специалистов, является привлечение к процессу преподавания специалистов-практиков [1]. Особенно это актуально для программ обучения предпринимательству. Руководство вузов должны находить и формировать стимулы для предпринимателей, которые сделают для них привлекательной возможность вести преподавательскую деятельность и сотрудничать с вузами [2].

Также важным критерием является наличие информации о выпускниках программы прошлых лет, успехах и результатах, достигнутых ими в занятии бизнесом.

Очевидно, что наличие диплома об образовании не гарантирует успех в предпринимательстве. А вот полученные навыки, которые очень ценятся на рынке труда и за которые работодатели готовы платить, вдохновляет студентов намного больше. Для подтверждения высокого уровня образовательной программы будущим студентам необходимо продемонстрировать «истории успеха» выпускников прошлых лет, а также предоставить возможность ознакомиться с их отзывами о программе.

Совокупность вышеперечисленных факторов и создает конкурентные преимуще-

ства одних образовательных субъектов над другими.

Заключение

В статье рассмотрено предпринимательское образование как отдельный вид образовательных услуг в системе отечественного образования. Определены основные проблемы предпринимательского образования в РФ: отсутствие официальных стандартов профессии «Предприниматель», неправильное представление о предпринимательском

образовании, неоцененность предпринимательского образования.

Выделены тенденции развития предпринимательского образования в РФ: рост влияния малых и средних предприятий, практико-ориентированный подход, рост количества форм предпринимательского образования, развитие инструментов цифрового образования.

Рассмотрены различные формы конкуренции применительно к предпринимательскому образованию. Определены факторы конкурентоспособности на данном рынке.

Список литературы

1. Алавердов А. Р. Вуз как работодатель: проблемы формирования позитивного имиджа // Высшее образование в России. 2012. № 5. С. 102–107.
2. Алавердов А. Р., Громова Н. В. Научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал: конфликт интересов или конструктивное взаимодействие? // Высшее образование в России. 2017. № 3. С. 5–16.
3. Верховская О. Р., Дорохина М. В., Сергеева А. В. Глобальный мониторинг предпринимательства. Национальный отчет. Россия, 2013. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2014. – 64 с.
4. Земцов А. А., Макашева Н. П., Макашева Ю. С. Инновационно-ориентированная экономика: проблемы развития и поддержки научно-образовательного комплекса // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 3 (7). С. 71–81.
5. Коваленко А. И. Образовательный франчайзинг (еще раз о статусе филиала) // Высшее образование в России. 2004. № 12. С. 3–8.
6. Коваленко А. И. О ключевых задачах проектирования системы обучения предпринимательству: идеи и сюжеты III конференции РАОП // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 6 (54). С. 63–80.
7. Коваленко А. И. Современное состояние системы обучения предпринимательству в России (по итогам ежегодной конференции РАОП) // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 2 (68) – 3 (69). С. 73–82.
8. Кузьминов Я., Сорокин П., Фрумин И. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт. 2019. Т. 13. № S2. С. 19–41. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41.
9. Логвинова И. Л. Обучение социальному предпринимательству: зарубежный опыт // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5 (53). С. 84–106.
10. Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 84–94. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
11. Лукашенко М. А. Между школой и бизнесом: что может взять на вооружение высшее образование? // Высшее образование в России. 2016. № 5. С. 33–41.
12. Лукашенко М. А., Громова Н. В., Ожгихина А. А. Цифровой имидж преподавателя предпринимательского университета // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 7. С. 91–104. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-7-91-104.
13. Независимая оценка качества образования в России и за рубежом: монография / кол. авт.: С. Н. Анисимов, Т. В. Баирампас, А. В. Белокопытов [и др.]. – М., 2015. – 353 с.
14. Обучение предпринимательству в вузах России и мира: зачем, как и с какими результатами? / кол. авт.: П. С. Сорокин, А. Б. Повалко, С. Е. Черненко. – М.: НИУ ВШЭ: Институт образования, 2020. – 48 с.
15. Рубин Ю. Б. Высшее предпринимательское образование в России: диагностика и проблемы // Высшее образование в России. 2015. № 11. С. 5–17.
16. 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.

17. Рубин Ю. Б. Разработка профессионального стандарта предпринимателя как условие повышения эффективности вовлечения молодежи в предпринимательство // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 45–61. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-45-61.
18. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П., Леднев М. В., Алексеева Е. В., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Пузыня Т. А. Специфические черты стартаперских компетенций как планируемых результатов обучения предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 3 (79). С. 130–143. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-130-143.
19. Рубин Ю. Б. Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 83–103.
20. Ручин В. А., Ручин А. В. Высшее образование как ключевой фактор инновационной предпринимательской среды // Вестник Поволжского института управления. 2015. № 6 (51). С. 128–136.
21. Савзиханова С. Э., Гасанова З. А. Зависимость между уровнем предпринимательской активности и предпринимательским образованием // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 12. С. 1591–1600. DOI: 10.18334/ce.9.12.2135.
22. Урванцева С. Е. Компетенции и технологии предпринимательского образования // Экономика в школе. 2011. № 2. С. 42–49.
23. Широкова Г. В., Богатырева К. А., Беляева Т. В., Ласковая А. К., Карпинская Э. О. Глобальное исследование предпринимательского духа студентов. Национальный отчет. Россия 2018. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2019. – 53 с.
24. Baron R. A., Markman G. D. Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success // Journal of Business Venturing. 2003. Vol. 18. No. 1. P. 41–60. DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00069-0.
25. Johannisson B. Limits to and prospects of entrepreneurship education in the Academic context // Entrepreneurship and Regional Development. 2016. Vol. 28. No. 5-6. P. 403–423. DOI: 10.1080/08985626.2016.1177982.
26. Man T. W. Y., Lau T., Snape E. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness // Journal of Small Business and Entrepreneurship. 2008. Vol. 21. No. 3. P. 257–276. DOI: 10.1080/08276331.2008.10593424.
27. Morris M. H., Webb J. W., Fu J., Singhal S. A competencybased perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights // Journal of Small Business Management. 2013. Vol. 15. No. 3. P. 352–369. DOI: 10.1111/jsbm.12023.
28. Morris M., Kaplan J. Entrepreneurial (versus managerial) competencies as drivers of entrepreneurship education. – In: Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy – 2014. 2014. P. 134–151. DOI: 10.4337/9781783471454.00014.
29. Rauch A., Frese M. Let's put the person back into entrepreneurship research: a metaanalysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2007. Vol. 16. No. 4. P. 353–385.

Сведения об авторах

Леднев Михаил Владимирович, ORCID 0000-0002-9422-6099, канд. экон. наук, доцент, кафедра теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, mlednev@bk.ru

Казарян Артем Айкович, ORCID 0000-0002-0987-1035, аспирант, кафедра теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, artyomkazaryan@bk.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках Федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации» федеральной инновационной площадки на базе Университета «Синергия».

Статья поступила 18.05.2022, рассмотрена 24.05.2022, принята 09.06.2022

References

1. Alaverdov A. R. *Vuz kak rabotodatel': problemy formirovaniya pozitivnogo imidzha* [University as an employer: problems of forming a positive image]. *Vysshee obrazovanie v Rossii=Higher Education in Russia*, 2012, no.5, pp.102-107.

2. Alaverdov A. R., Gromova N. V. Scientific and pedagogical workers and administrative staff: conflict of interest or constructive interaction? *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2017, no.3, pp.5-16 (in Russian).
3. Verkhovskaya O. R., Dorokhina M. V., Sergeeva A. V. *Global'nyi monitoring predprinimatel'stva. Natsional'nyi otchet. Rossiya 2013* [Global Monitoring of Entrepreneurship. National Report. Russia 2013]. St. Petersburg, GSOM SPBU Publ., 2014, 64 p.
4. Zemtsov A. A., Makasheva N. P., Makasheva Yu. S. Innovative-focused economy: problems of development and support of a scientifically-educational complex. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*=Tomsk State University Journal of Economics, 2009, no.3(7), pp.71-80 (in Russian).
5. Kovalenko A. I. *Obrazovatel'nyi franchaizing (eshche raz o statute filiala)* [Educational franchising (again about the status of a branch)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2004, no.12, pp.3-8.
6. Kovalenko A. I. The design challenges for Russian entrepreneurship education system. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.6(54), pp.63-80 (in Russian).
7. Kovalenko A. I. The current state of Russian entrepreneurship education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.2(68)-3(69), pp.73-82 (in Russian).
8. Kuzminov Ya., Sorokin P., Frumin I. General and special skills as components of human capital: new challenges for education theory and practice. *Forsait*=Foresight and STI Governance, 2019, vol.13, no.S2, pp.19-41 (in Russian). DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41.
9. Logvinova I. L. Education social entrepreneurship: international experience. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.5(53), pp.84-106 (in Russian).
10. Lukashenko M. A., Dobrovolskaya T. Yu. Digital corporate culture of an entrepreneurial university. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.4(80), pp.84-94 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
11. Lukashenko M. A. Between school and business: What can higher education add to its arsenal? *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2016, no.5, pp.33-41 (in Russian).
12. Lukashenko M. A., Gromova N. V., Ozhgikhina A. A. Digital media image of business university professor. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2021, vol.30, no.7, pp.91-104 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-7-91-104.
13. *Nezavisimaya otsenka kachestva obrazovaniya v Rossii i za rubezhom: monografiya* [Independent assessment of the quality of education in Russia and abroad: monograph]. Team of authors: S. N. Anisimov, T. V. Bayrampas, A. V. Belokopytov [et al.]. Moscow, 2015, 353 p.
14. *Obuchenie predprinimatel'stvu v vuzakh Rossii i mira: zachem, kak i s kakimi rezul'tatami?* [Entrepreneurship education in universities of Russia and the world: why, how and with what results?]. Team of authors: P. S. Sorokin, A. B. Povalko, S. E. Chernenko. Moscow, HSE, Institute of Education, 2020, 48 p.
15. Rubin Yu. B. Entrepreneurship education in Russia: diagnosis of the problem. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2015, no.11, pp.5-17 (in Russian).
16. Rubin Yu. B., Alekseeva E. V., Lednev M. V., Mozhzhuhin D. P. Entrepreneurship education: the way of rooting in University segment of Russian education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.1(61), pp.30-56 (in Russian).
17. Rubin Yu. Development of the professional standard of the entrepreneur as a condition for increasing the efficiency of involving youth in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.45-61 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-45-61.
18. Rubin Yu. B., Mozhzhukhin D. P., Lednev M. V., Alekseeva E. 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. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.3(79), pp.130-143 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-130-143.
19. Rubin Yu. B. Entrepreneurship theory: space of functional approach. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.1(67), pp.83-103 (in Russian).
20. Ruchin V. A., Ruchin A. V. Higher education as a key factor of innovative business environment. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya*=The Bulletin of the Volga Region Institute of Administration, 2015, no.6(51), pp.128-136 (in Russian).
21. Savzikhanova S. E., Gasanova Z. A. The dependence between the level of entrepreneurial activity and entrepreneurial education. *Kreativnaya ekonomika*, 2015, vol.9, no.12, pp.1591-1600 (in Russian). DOI: 10.18334/ce.9.12.2135.
22. Urvantseva S. E. *Kompetentsii i tekhnologii predprinimatel'skogo obrazovaniya* [Competencies and technologies of entrepreneurial education]. *Ekonomika v shkole*, 2011, no.2, pp.42-49.

23. Shirokova G. V., Bogatyreva K. A., Belyaeva T. V., Laskovaya A. K., Karpinskaya E. O. *Global'noe issledovanie predprinimatel'skogo dukha studentov. Natsional'nyi otchet. Rossiya 2018* [Global study of the entrepreneurial spirit of students. National report. Russia 2018]. St. Petersburg, GSOM Saint Petersburg State University, 2019, 53 p.
24. Baron R. A., Markman G. D. Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 2003, vol.18, no.1, pp.41-60. DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00069-0.
25. Johannisson B. Limits to and prospects of entrepreneurship education in the Academic context. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2016, vol.28, no.5-6, pp.403-423. DOI: 10.1080/08985626.2016.1177982.
26. Man T. W. Y., Lau T., Snape E. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2008, vol.21, no.3, pp.257-276. DOI: 10.1080/08276331.2008.10593424.
27. Morris M. H., Webb J. W., Fu J., Singhal S. A competencybased perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, 2013, vol.15, no.3, pp.352-369. DOI: 10.1111/jsbm.12023.
28. Morris M., Kaplan J. Entrepreneurial (versus managerial) competencies as drivers of entrepreneurship education. In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy – 2014*, 2014, pp.134-151. DOI: 10.4337/9781783471454.00014.
29. Rauch A., Frese M. Let's put the person back into entrepreneurship research: a metaanalysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, vol.16, no.4, pp.353-385. DOI: 10.1080/13594320701595438.

About the authors

Mikhail V. Lednev, ORCID 0000-0002-9422-6099, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Theory and Practice of Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, mlednev@bk.ru

Artem A. Kazaryan, ORCID 0000-0002-0987-1035, Postgraduate, Theory and Practice of Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, artyomkazaryan@bk.ru

Acknowledgements

The article was prepared within the framework of the Federal innovative educational project "Model of an innovative system of continuous entrepreneurial education in the educational organization of higher education in the Russian Federation" on the federal innovation platform, based in the Synergy University.

Received 18.05.2022, reviewed 24.05.2022, accepted 09.06.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-133-143

Интерактивные формы учебных занятий как фактор мотивации студентов-предпринимателей к изучению культуры речи

Е. В. Ушакова^{1*}, Е. О. Сычева¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* EUshakova@synergy.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению интерактивных форм организации учебных занятий по дисциплине «Русский язык и культура речи» как части профессионально ориентированного обучения студентов по направлению «Предпринимательство». Обосновывается необходимость использования деятельностного подхода, предполагающего учет коммуникативных потребностей обучающихся и специфику их будущей профессиональной деятельности. Проанализированы основные трудности, с которыми сталкиваются студенты и преподаватели в процессе освоения и преподавания дисциплины. Утверждается, что условием эффективного формирования коммуникативной компетенции во всех ее аспектах является практико-ориентированный подход к организации занятий, способный мотивировать студентов к изучению курса. В статье рассматривается практика использования на занятиях по дисциплине «Русский язык и культура речи» интерактивных форм обучения. Представлены разработанные авторами задания, обозначены цели и этапы проведения кейсов и дидактических игр, направленных на развитие коммуникативных способностей. Проведен анализ использования интерактивных форм учебных занятий, выявлено, что они помогают студентам не только овладеть культурой речи, но и содействуют развитию навыков командного взаимодействия, способствуют преодолению разрыва между теоретическими знаниями и реальными коммуникативными ситуациями, стимулируют творческую и познавательную активность, а также повышают мотивацию к изучению культуры речи. При этом коммуникативные навыки, нормы речи усваиваются не изолированно, а в контексте определенных ситуаций делового общения, имеющих важное значение для будущей профессиональной деятельности предпринимателя. Намечены перспективы дальнейшего исследования – разработка технологий обучения, способствующих формированию устойчивого интереса студентов к дисциплине и, как следствие, успешному овладению навыками деловой коммуникации в устной и письменной формах.

Ключевые слова: коммуникативная компетенция, культура речи, предприниматель, интерактивные формы занятий, дидактическая игра, кейс

Для цитирования: Ушакова Е. В., Сычева Е. О. Интерактивные формы учебных занятий как фактор мотивации студентов-предпринимателей к изучению культуры речи // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 133–143. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-133-143

Interactive Forms in Training Sessions as a Factor in Motivating Entrepreneurship Students to Study the Culture of Speech

E. Ushakova^{1*}, E. Sycheva¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* EUshakova@synergy.ru

Abstract. The article considers interactive forms of organizing training sessions in the discipline “Russian language and culture of speech” as part of professionally oriented training of the students of “Entrepreneurship” direction. The article substantiates the necessity of using an activity approach which implies taking into account the communication needs of students and the specifics of their future professional activities. The main difficulties faced by students and teachers in the process of mastering and teaching the discipline are analyzed. It is argued that the condition for the effective formation of communication competence in all its aspects is a practice-oriented approach to the organization of classes that can motivate students to study the course. The article discusses the practice of using interactive forms of teaching in the classroom in the discipline “Russian language and culture of speech”. The paper demonstrates the tasks developed by the authors and outlines the goals and stages of case-studies and didactic games aimed at developing communication skills. The analysis of the use of interactive forms of training was carried out, it was revealed that besides helping students to master the culture of speech they also contribute to the development of team interaction skills, help to bridge the gap between theoretical knowledge and real communication situations, stimulate creative and cognitive activity, and increase motivation for the study of the culture of speech. At the same time, communication skills, speech norms are not learned in isolation, but in the context of certain situations of business communication that are important for the future professional activity of an entrepreneur. Prospects for further research are outlined – the development of teaching technologies that contribute to the formation of a students’ sustainable interest in the discipline and, as a result, the successful mastery of business communication skills in oral and written forms.

Keywords: communication competence, culture of speech, entrepreneur, interactive forms of classes, didactic game, case

For citation: Ushakova E., Sycheva E. Interactive Forms in Training Sessions as a Factor in Motivating Entrepreneurship Students to Study the Culture of Speech. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.133-143 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-133-143

Введение

Не вызывает сомнений тот факт, что владение культурой речи, развитой коммуникативной компетенцией является одним из конкурентных преимуществ предпринимателя. Задача развить навыки делового общения четко обозначена и в формулировке универсальной компетенции УК-4 Федерального государственного образова-

тельного стандарта высшего образования 3++ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»: «Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)» [11, с. 8]. Многие исследователи обращают внимание на необходимость учета будущей профессиональной деятельности студентов в построении курса культуры ре-

чи и технологии обучения [1, 3, 4, 6]. В основу методики преподавания русского языка и культуры речи должен быть положен деятельностный подход, усиливающий мотивацию к изучению предмета, придающий ему профессиональную направленность: «Ориентация педагогического процесса в вузе на деятельностно-компетентностную парадигму предполагает создание такой методики обучения курсу, которая учитывала бы контингент студентов, их коммуникативные потребности, специфику их будущей профессии» [4, с. 87].

Блок профессиональной компетентности выпускников программы по предпринимательству включает знания, умения и навыки, необходимые для ведения бизнеса, в том числе «обеспечения необходимых бизнес-коммуникаций для консолидации окружения вокруг ценностей своего бизнеса и поддержания благоприятного имиджа бизнеса, бизнес-единиц и личного бренда» [9, с. 98]. Таким образом, высокий уровень сформированности коммуникативной компетенции оказывается одной из важнейших составляющих подготовки предпринимателей.

Примечательно, что в одном из современных учебников для бакалавров по культуре речи уделяется внимание не только обучению деловому общению в целом, но и в седьмой главе «Коммуникативно-речевой портрет делового человека» рассматриваются особенности коммуникативных стратегий именно предпринимателей [5]. То есть становится очевидной тенденция к профессионально ориентированному преподаванию филологических дисциплин с учетом специфики предпринимательской деятельности.

Однако начиная работу со студентами по формированию коммуникативной компетенции, преподаватель может столкнуться с некоторыми трудностями, одна из которых – низкая мотивация обучающихся.

Необходимо проанализировать причины данного явления. Во-первых, у части аудитории – это негативный школьный опыт, представление о том, что занятия по русско-

му языку сводятся к механическому выполнению тестов и иных типовых упражнений в процессе подготовки к единому государственному экзамену.

Во-вторых, недооценка значимости владения всеми регистрами речи в будущей деятельности предпринимателя.

В-третьих, боязнь публичного выступления, выражения своего мнения, скованность, недостаточное владение навыками правильной устной и письменной речи.

Задачей преподавателя становится преодоление этих барьеров и поощрение творческой инициативы студентов, что, на наш взгляд, возможно, если проводить занятия в интерактивных формах, максимально приближенных к ситуациям будущей профессиональной деятельности предпринимателей. Тем более разработанная в Университете «Синергия» концепция подготовки предпринимателей предполагает «практико-ориентированный подход в процессе реализации программ непрерывного предпринимательского образования» [9, с. 94], проведение занятий в активных и интерактивных формах по всем дисциплинам учебного плана, взаимосвязь всех читаемых курсов в целях комплексного освоения образовательной программы. «Русский язык и культура речи» по своей сути является дисциплиной практико-ориентированной, что важно реализовать в процессе обучения, направленном не только на обретение теоретических знаний, но и на освоение навыка коммуникации, умение применить полученную информацию в любой ситуации, достигать прогнозируемого результата.

Анализируя условия реализации образовательной программы по предпринимательству в бакалавриате, Ю.Б. Рубин подчеркивает значимость практической направленности: «Наряду с традиционными для бакалавриата видами занятий – лекциями, теоретическими семинарами, написанием и защитой дипломных и курсовых работ, в обучении предпринимательству важны и иные формы учебной деятельности, сопутствующие выстраи-

ванию/усилению практической ориентации обучения» [9, с. 22].

Важнейшей задачей становится совершенствование учебно-методического обеспечения дисциплины «Русский язык и культура речи» для преодоления разрыва между теоретическими знаниями и реальными коммуникативными ситуациями и, как следствие, стимулирования творческой и познавательной активности студентов.

Предложенные в статье подходы были положены в основу преподавания дисциплины «Русский язык и культура речи» как практико-ориентированной в рамках образовательной программы по предпринимательству в бакалавриате с целью реализации задач федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации».

Методика проведения интерактивных занятий по дисциплине «Русский язык и культура речи»

Интерактивные занятия призваны помочь устранить перечисленные выше трудности в освоении дисциплины «Русский язык и культура речи».

Целесообразно, на наш взгляд, использовать тренинговые методики, ситуационные практикумы и дидактические игры, чтобы сломать стереотипы, которые могли сложиться ранее у студентов о том, что изучение русского языка – это всего лишь заучивание правил и выполнение тестов, дублирующих школьный курс русского языка. Кроме того, стоит вводить некоторые темы, связанные с нормативным аспектом культуры речи, в занятия, посвященные практике устного и письменного делового общения. При этом нужно достаточное внимание уделить устранению речевых недостатков, обогащению словарного запаса, умению подбирать необходимые языковые

средства в зависимости от ситуации и цели общения. Данная задача особенно актуальна, поскольку происходит снижение общего уровня владения грамотной речью: «В разных речевых сферах наблюдается заметное оскудение речи на лексическом уровне, ее усеченность – на уровне построения высказывания, небрежность – на фонетическом и морфологическом уровне. Происходит явное снижение культуры речи в средствах массовой информации, в профессиональном и бытовом общении» [1, с. 1450].

Важно обратить внимание студентов на то, что речевой портрет предпринимателя является неотъемлемой составляющей его имиджа в целом. Причем сам образ предпринимателя в России претерпел за последние десятилетия значительные изменения: «Двадцать лет назад образ предпринимателя в России имел отрицательную коннотацию: “эксплуататор”, завистливый, авторитарный, скрывающий свою деятельность и доходы, с категоричным стилем общения и поведения. Сегодня образ предпринимателя конкурентоспособен на рынке труда и предпринимательская деятельность рассматривается через призму прозрачности ведения бизнеса, качества оказываемых услуг или выпускаемой продукции, степени доверия со стороны потребителя, удовлетворенности сотрудников условиями труда и отдыха, уровнем социальной защиты» [8, с. 30]. Эти трансформации не могли не затронуть и коммуникативную компетентность, так как успешность предпринимательской деятельности зависит в том числе и от уровня развития навыков делового общения: умения заключать сделки, устанавливать контакты с партнерами, вести переговоры [7, с. 95].

Для развития предпринимательских способностей в учебный процесс включаются прикладные игры, при этом формируются не только «узкопрофессиональные навыки и умения, но и так называемые универсальные метакомпетенции, которые являются надпрофессиональными и активно используются людьми при реализации различ-

ных профессиональных деятельности» [2, с. 32]. Совершенствование коммуникативных навыков студентов также предполагает широкое внедрение интерактивных форм занятий, стимулирующих творческую и познавательную активность. Как отмечают исследователи, «к числу таких форм и методов относится проблемно-ситуативное обучение с использованием кейсов, деловых игр и лингвориторических задач» [8, с. 53].

Приведем примеры интерактивных форм организации обучения, используемых в практике преподавания культуры речи преподавателями Университета «Синергия».

Дидактическая игра «Совещание»

Цель занятия – активизация познавательной деятельности, развитие коммуникативных качеств студентов-предпринимателей. В процессе дидактической игры обучающиеся должны рассмотреть русскоязычные и иноязычные лексемы, входящие в тематическую группу «Предпринимательство», и решить, какая лексема (русскоязычная или иноязычная) релевантна для совещания фирмы. Выбор формата «дидактическая игра» обусловлен интересом к тимбилдингу, так как, помимо изучения нового материала и активной коммуникации, студенты-предприниматели учатся работать в команде. Преподаватель выступает в качестве руководителя, который готовит сценарий совещания и прописывает лексемы для каждого сотрудника, предоставляет ему слово.

Дидактическая игра состоит из нескольких этапов.

Первый этап: вступительное слово преподавателя, которое включает объяснение принципов эффективного речевого общения, особенностей официально-делового стиля, обозначение цели и условий дидактической игры, раздача карточек, на которых указано название фирмы, деление студентов-предпринимателей на две группы. В первой команде совещание будет проходить с использованием иноязычных лексем («бизнес-

мен», «импорт», «экспорт», «дедлайн», «цейтнот», «коворкинг», «найминг», «вендинг» и т.д.); во второй команде – с использованием русскоязычных лексем («предприниматель», «ввоз», «вывоз», «посредник» и т.д.)

Второй этап: дидактическая игра, коллективная работа каждой группы. Во время занятия преподаватель следит за лексикой двух компаний, акцентирует внимание на использовании именно русскоязычных/иноязычных лексем, корректирует коммуникацию участников собрания, отмечая нарушение акцентологических, морфологических и иных языковых норм.

На третьем этапе осуществляется дискуссия об использовании в сфере предпринимательской деятельности заимствованных лексем. Вопросы к дискуссии могут быть следующими: сможем ли мы обойтись только русскими словами в сфере предпринимательства? почему мы заимствуем слова из других языков? какие лексемы тематической группы «предпринимательство» входят в ваш активный словарный запас? чаще всего это русские слова или иноязычные? Для определения происхождения слов преподаватель предлагает студентам обратиться к этимологическому словарю.

Четвертый этап: рефлексия. Преподаватель подводит итоги игры, отмечает причины появления и роль заимствований в современном языке. Итогом занятия может послужить подбор заголовка к статье журнала Forbes, на обложке которого по условиям игры изображен самый известный литературный персонаж – бизнесмен П. И. Чичиков. Студенты придумывают заглавие, используя лексемы, входящие в тематическую группу «предпринимательство»: «деньги», «бизнес», «дедлайн» и т.д., выбирая как иноязычные, так и русскоязычные лексемы. Вот пример названий журнала, составленных студентами-предпринимателями: «Аферист или гениальный стратег XIX века», «Бизнесмен или аферист?», «Сделка не на жизнь, а на смерть», «Копейка рубль бережет», «Могу купить все,

даже души» и др. Преподаватель отмечает творческий потенциал студентов, оценивает их активность в игре и предлагает домашнее задание: найти десять иноязычных слов, связанных со сферой «Предпринимательство», значение которых было неизвестно, подготовить небольшую справку (этимология, семантика).

Данное занятие способствует командообразованию, развитию коммуникативных качеств студентов-предпринимателей, а итоговое задание (придумать заглавие) является примером реализации интегративного принципа и способствует развитию креативного мышления обучающихся.

Дидактическая игра «Продай кофе»

Цель занятия: развитие коммуникативных навыков студентов-предпринимателей, формирование практических навыков публичного выступления, умения использовать схемы построения публичного выступления на основе законов логики и аргументации.

В процессе игры каждая команда будет убеждать купить именно их товар (при одинаковой стоимости). Помимо изучения нового материала и активной коммуникации, студенты-предприниматели учатся работать в команде, а преподаватель выступает в роли модератора.

Первый этап. Вступительное слово преподавателя, которое включает объяснение схемы построения публичного выступления, законов логики и аргументации, особенностей официально-делового стиля. Обозначается цель и поясняются правила дидактической игры, раздаются карточки, на которых указано название фирмы, студенты-предприниматели делятся на три группы – команда 1, команда 2, покупатели. Студенты работают в группе, продумывают миссию компании и разрабатывают стратегию аргументации, чтобы доказать, что их товар лучше и качественнее, чем у конкурентов.

Второй этап: коллективная работа в группах. Каждая компания представляет свой

товар покупателям. Те, в свою очередь, задают наводящие вопросы: почему именно ваш товар мы должны купить? чем ваш кофе лучше? Например, на занятии со студентами-предпринимателями были заданы следующие вопросы: есть ли у вас холодный кофе? откуда вы берете зерна? есть ли доставка? Покупатели следят за вербальной и невербальной коммуникацией. Например, на занятии очень часто прослеживалось нарушение произносительных и морфологических норм («Экспрессо» вместо «эспрессо», «латте» вместо «лАтте» и др.). Нарушение норм, если не отмечают покупатели, поясняет преподаватель (также преподаватель отмечает паузы гезитации и другие особенности речи участников игры).

Третий этап. После выступления двух команд покупатели голосуют за понравившуюся компанию, поясняя свой выбор. Идет обсуждение на темы: что именно помогло вам сделать выбор в пользу покупки товара именно в компании 1 (которую выбрали)? почему презентация товара в компании 2 (которую не выбрали) показалась вам неубедительной? какие коммуникативные ошибки были совершены? какие речевые приемы помогают эффективно продавать? Студенты-предприниматели активно находят коммуникативные ошибки у команд. Например, на занятии отмечались следующие ошибки: нарушение акцентологических норм («торты» вместо «тОрты»), этических норм (переход на «ты» вместо использования местоимения «вы»), законов логики и аргументации, также в одной компании была плохо развита командная работа – все эти пояснения были сделаны группой покупателей.

Четвертый этап: рефлексия. Преподаватель подводит итоги занятия, каждой команде указывает на ошибки и их причины, акцентирует внимание на красноречии, творческом потенциале каждой группы, отмечает коммуникативные навыки студентов.

Данное занятие способствует командообразованию, развитию навыков публичного выступления студентов-предпринимателей.

Кейс «Собеседование»

Цель занятия: сформировать навыки эффективного общения с коллегами, руководством, потребителями, совершенствовать умение логически, верно, аргументированно и ясно строить речь.

Первый этап: вступительное слово преподавателя, которое включает объяснение принципов эффективного речевого общения, функции и характеристики официально-делового стиля, условия кейса «собеседование». Преподаватель предлагает одному из студентов занять роль руководителя компании N и провести собеседование на должность менеджера. Также выбирается несколько студентов на роль интервьюируемых. Обращается внимание студентов-предпринимателей на использование официально-делового стиля в процессе коммуникации.

Второй этап: проведение собеседования. Руководитель просит претендента рассказать немного о себе и задает следующие вопросы: почему вы ищете работу? чем вас привлекает работа у нас в данной должности? почему вы хотите работать в нашей компании? каковы ваши сильные стороны? почему мы должны взять именно вас?.. На занятии студенты-предприниматели активно отвечают на вопросы интервьюера. Преподаватель комментирует нарушения норм и ошибки в использовании официально-делового стиля, а также помогает трансформировать ответ соискателя. В дальнейшем всем студентам предлагается представить себя в роли интервьюера и придумать свои вопросы, например: как бы вы могли улучшить нашу компанию? можете назвать свои прошлые достижения? каковы, на ваш взгляд, перспективы развития компании? Студенты вовлекаются в ролевую игру и активно придумывают вопросы и предполагаемые ответы.

Третий этап: рефлексия. Преподаватель подводит итоги занятия, отмечает активную работу студентов-предпринимателей, акцентирует внимание на вербальной и не-

вербальной коммуникации в процессе собеседования, обозначает типичные ошибки, анализирует причины их появления.

Данное занятие способствует развитию навыков эффективной коммуникации студентов, помогает научиться правилам делового общения, а также устранять языковые ошибки в своей речи.

Творческие занятия способствуют вовлеченности в дискуссию самых незаинтересованных студентов, помогают повысить мотивацию к изучению культуры речи, расширяют словарный запас. Также именно интерактивные приемы обучения позволяют преодолеть сложности в применении грамматических правил на практике. Целесообразно, на наш взгляд, рассматривать нарушение языковых норм, привлекая не только отдельные словосочетания и слова, а анализируя конкретные тексты, выступления, поэтому основное внимание следует уделить анализу устной и письменной речи студентов. Предоставленные возможности высказать свое мнение активизируют творческую деятельность участников и снимают страх перед публичным выступлением, позволяют совершенствовать коммуникативные навыки, владение нормативным и этическим аспектом культуры речи.

По итогам проведенных дидактических игр и кейсов студентам были заданы вопросы: почему предпринимателю важно владеть культурой речи на высоком уровне? в каких ситуациях коммуникативные навыки особенно необходимы? Приведем примеры ответов студентов: «Культура речи помогает предпринимателям с легкостью располагать к себе людей, убеждать, мотивировать, внушать», «Если предприниматель не будет грамотно и уверенно презентовать продукт, не убедит клиентов, то его продукт никто не купит», «Без высокого уровня владения культурой речи предприниматель не будет выглядеть в глазах людей достойно», «Речь – это ресурс для бизнеса, именно поэтому так важна манера общения», «Грамотная речь сразу слышна и вызывает доверие

у собеседника», «Предприниматель – это человек, который часто контактирует с разными людьми, поэтому должен выражать свои мысли грамотно, чтобы его правильно понимал собеседник на встрече с партнерами, в общении с клиентами, покупателями».

Перед началом занятий и после прохождения курса «Русский язык и культура речи» для оценки динамики формирования навыков владения культурой речи преподаватель также предлагает студентам самим диагностировать уровень сформированности коммуникативной компетенции, ответив на вопросы анкеты. На каждый вопрос необходимо ответить, выбрав один из вариантов: да, не

совсем, скорее нет. Каждый тип ответа соответствует уровню сформированности коммуникативной компетенции («да» – высокий уровень, «не совсем» – средний уровень, «скорее нет» – низкий уровень). Результаты анкетирования представлены в таблице 1.

Также в заключение анкеты нужно было оценить свой уровень владения культурой речи по пятибалльной шкале (1 – низкий; 2 – скорее низкий, чем средний; 3 – средний; 4 – скорее высокий, чем средний; 5 – высокий). Если на первом занятии по дисциплине «Русский язык и культура речи» 30% студентов оценили свой уровень как скорее низкий, 50% – как средний, а 20% – как ско-

Таблица 1. Уровень сформированности коммуникативной компетенции. Самодиагностика студентов
Table 1. The level of communication competence development. Students' self-diagnostics

Вопросы анкеты <i>Questionnaire</i>	Ответы студентов на первом занятии по дисциплине «Русский язык и культура речи» <i>Students' answers at the first lesson in the discipline «Russian language and Culture of Speech»</i>	Ответы студентов на заключительном занятии по дисциплине «Русский язык и культура речи» <i>Students' answers at the final lesson in the discipline «Russian language and Culture of Speech»</i>
Умеете ли вы использовать особенности официально-делового стиля при составлении документов, а также в устной речи?	10% – да 70% – не совсем 20% – скорее нет	80% – да 20% – не совсем
Умеете ли вы презентовать свои материалы, проекты?	20% – да 50% – не совсем 30% – скорее нет	70% – да 30% – не совсем
Известны ли вам пути преодоления коммуникативных затруднений?	30% – не совсем 70% – скорее нет	70% – да 30% – не совсем
Владеете ли вы навыками публичного выступления?	10% – да 20% – не совсем 70% – скорее нет	60% – да 30% – не совсем 10% – скорее нет
Умеете ли вы использовать в речи схемы построения публичного выступления (на основе законов логики и аргументации)?	100% – скорее нет	60% – да 30% – не совсем 10% – скорее нет
Умеете ли вы использовать в речи соответствующие ситуации общения языковые средства (лексика, построение предложений)?	10% – да 20% – не совсем 70% – скорее нет	60% – да 40% – не совсем

Источник: составлено авторами.

рее высокий, чем средний, то по завершении курса мы наблюдаем увеличение числа обучающихся, оценивающих свой уровень как высокий (20%), скорее высокий, чем средний (30%), и снижение числа студентов с уровнем сформированности коммуникативной компетенции средний (с 50 до 40%) и скорее низкий (с 20 до 10%).

Опрос студентов-предпринимателей и анализ преподавателем итогов их работы на занятиях (выполнение заданий тренингов, дидактических игр, кейсов) показал, что использование интерактивных форм обучения дисциплине «Русский язык и культура речи» способствовало улучшению уровня владения культурой речи, в том числе и в результате повышения мотивации к изучению дисциплины.

Таким образом, занятия, проводимые в форме кейса и дидактической игры, помогают эффективно применять теоретические знания на практике, совершенствовать коммуникативные навыки, усваивать нормы речи не изолированно, а в контексте определенных ситуаций делового общения. Интерактивные формы, безусловно, требуют тщательной подготовки, продумывания сценария, а также обязательной рефлексии, включающей анализ ситуации, ошибок и удачных решений, осмысление перспектив использования полученных навыков в дальнейшей профессиональной деятельности предпринимателя.

Перспективные направления методики обучения культуре речи студентов-предпринимателей

Поиск методических подходов к решению проблем обучения будущих предпринимателей культуре речи и разработка творческих заданий будут продолжены по нескольким направлениям: включение в учебный процесс тем и ситуаций, связанных с будущей профессиональной деятельностью студентов; междисциплинарная интеграция; разработка эффективных тренинговых упражнений и дидактических игр на умение быстро переключаться между регистрами речи (офи-

циальным, полуофициальным, неофициальным), переводить один и тот же текст в разные стили речи с учетом адресата; проблемно-ситуативное обучение, анализ кейсов, который приводит студентов к определенным выводам (реализация принципа «не от правила к примеру, а от примеров к правилу»); разработка лингвориторических задач по тематике предпринимательства (например, подготовка выступления на одну из предложенных преподавателем тем: «Предприимчивость и предпринимательство: как соотносятся эти понятия?», «Что такое успешный стартап?», «Какими личностными качествами должен обладать предприниматель?»).

Как отмечают исследователи, «в настоящее время на российском рынке труда сложились условия, когда востребованность специалиста и его конкурентоспособность в большей степени зависят не столько от владения нормами речи, сколько от умения эффективно общаться, от знания и владения приемами речевого воздействия и убеждения» [1, с. 1450], поэтому именно коммуникативная направленность интерактивных форм учебных занятий служит цели формирования способности эффективно осуществлять деловую коммуникацию.

Заключение

Интерактивные формы занятий позволяют повысить мотивацию обучающихся, а также эффективность их вовлечения в процесс познавательной деятельности, развить навыки общения, умения вырабатывать соответствующую целям, задачам и условиям общения коммуникативную стратегию. Исследователи О. В. Живица, М. Б. Позина отмечают ключевую роль игр в обучении предпринимателей: «В игре происходит моделирование ситуаций, в рамках которых осуществляется прокачка способностей и компетенций, необходимых для осуществления той или иной реальной деятельности. В предпринимательской деятельности, где риск и ошибка стоят очень дорого, это особенно важно» [2, с. 29].

Как показывает практика преподавания, именно игровые формы, ситуационные практикумы и тренинги позволяют преодолеть затруднения, возникающие у студентов во время изучения дисциплины «Русский язык и культура речи». Повышается мотивация к освоению тем данного

курса, происходит осмысление его значимости в будущей профессиональной деятельности предпринимателя, необходимости постоянной работы над совершенствованием речи – неисчерпаемого ресурса и одной из составляющих личной конкурентоспособности.

Список литературы

1. Винник В. К., Шишкина А. А. Информационно-проектный метод как средство повышения речевой культуры будущих предпринимателей в процессе обучения (с использованием системы moodle) // *Фундаментальные исследования*. 2014. № 8-6. С. 1450–1454.
2. Живица О. В., Позина М. Б. Дидактические возможности игровых процедур в процессе обучения предпринимателей // *Современная конкуренция*. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 29–39.
3. Исаева Н. В., Чирич И. В. Деловая игра как средство активизации познавательной активности и способ формирования профессиональных компетенций студентов // *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*. 2017. Т. 11. № 3. С. 56–63. DOI: 10.22412/1999-5644-11-3-6.
4. Коренева А. В. Профессионально ориентированное обучение курсу «Русский язык и культура речи» как условие повышения качества речевой подготовки специалистов // *Самарский научный вестник*. 2015. № 1 (10). С. 86–90.
5. Культура речи и деловое общение: учебник и практикум для академического бакалавриата / отв. ред. В. В. Химик, Л. Б. Волкова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 308 с.
6. Лазарева Н. М. Формирование профессиональной коммуникативной компетенции у студентов вузов посредством применения инновационных технологий на занятиях по дисциплине «Культура речи и деловое общение» // *Вестник Марийского государственного университета*. 2018. Т. 12. № 4 (32). С. 51–55. DOI: 10.30914/2072-6783-2018-12-4-51-55.
7. Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика // *Современная конкуренция*. 2022. Т. 16. № 1 (85). С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.
8. Позина М. Б., Ханова З. Г. Исследовательские горизонты изучения психологии российского предпринимательства // *Современная конкуренция*. 2020. Т. 14. № 2 (78). С. 26–35. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-26-35.
9. Рубин Ю. Б. Образовательная программа по предпринимательству в бакалавриате и условия ее реализации // *Высшее образование в России*. 2016. № 2. С. 15–27.
10. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П., Алексеева Е. В. Непрерывное предпринимательское образование: формирование инновационной модели (опыт 2021 года) // *Современная конкуренция*. 2021. Т. 15. № 4 (84). С. 91–108. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-91-108.
11. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970) // Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302B_3_31082020.pdf (дата обращения: 20.12.2021).

Сведения об авторах

Ушакова Елена Вячеславовна, ORCID-0000-0002-7235-3126, канд. филолог. наук, доцент, кафедра русского языка и литературы, Университет «Синергия», Москва, Россия, EUshakova@synergy.ru

Сычева Елена Олеговна, ORCID-0000-0003-0780-5525, старший преподаватель, кафедра русского языка и литературы, Университет «Синергия», Москва, Россия, lenasycheva@yandex.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках Федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной

организации высшего образования Российской Федерации» федеральной инновационной площадки на базе Университета «Синергия».

Статья поступила 20.12.2021, рассмотрена 13.01.2022, принята 11.05.2022

References

1. Vinnik V. K., Shishikina A. A. Information-project training method as means of increase of speech culture of future businessmen in the course of training (with moodle system use). *Fundamental'nyye issledovaniya*, 2014, no.8-6, pp.1450-1454 (in Russian).
2. Zhivitsa O. V., Pozina M. B. Didactic possibilities of game procedures in the process of training entrepreneurs. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.1(73), pp.29-39 (in Russian).
3. Isaeva N. V., Chirich I. V. Business game as a means of stimulating cognitive activity and a method of forming students' professional competence. *Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa*, 2017, vol.11, no.3, pp.56-63 (in Russian). DOI: 10.22412/1999-5644-11-3-6.
4. Koreneva A. V. Professionally oriented training course "Russian language and speech culture" as a condition for improving the speech training quality of specialists. *Samarskiy nauchnyy vestnik*=Samara Journal of Science, 2015, no.1(10), pp.86-90 (in Russian).
5. *Kul'tura rechi i delovoye obshcheniye: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [The culture of speech and business communication: textbook and workshop for academic bachelor's degree]. Ed. by V. V. Khimik, L. B. Volkova. Moscow, Yurayt Publ., 2019, 308 p.
6. Lazareva N. M. Speech culture and business communication: the use of innovative technologies for professional communicative competence formation of university students. *Vestnik Mariyskogo gosudarstvennogo universiteta*=Vestnik of the Mari State University, 2018, vol.12, no.4(32), pp.51-55 (in Russian). DOI: 10.30914/2072-6783-2018-12-4-51-55.
7. Lukashenko M. A., Dobrovolskaya T. Yu. Teaching entrepreneurial communications using educational platforms: Russian and foreign practices. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.1(85), pp.90-107(in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.
8. Pozina M., Hanova Z. Research horizons of studying the psychology of Russian entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.2(78), pp.26-35(in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-26-35.
9. Rubin Yu. B. Educational programs in entrepreneurship for bachelor degree students and requirements to their implementation. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2016b, no.2, pp.15-27 (in Russian).
10. Rubin Yu. B., Mozhzhuxin D. P., Alekseeva E. V. Continuous entrepreneurship education: formation of an innovative model (2021 experience). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4(84), pp.91-108 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-91-108.
11. *Federal'nyy gosudarstvennyy obrazovatel'nyy standart vysshego obrazovaniya po napravleniyu podgotovki 38.03.02 Menedzhment (utv. prikazom Ministerstva nauki i vysshego obrazovaniya RF ot 12 avgusta 2020 g. № 970)* [Federal State Educational Standard of Higher Education in the field of study 38.03.02 "Management" (approved by order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation of August 12, 2020 970)]. *Portal federal'nykh gosudarstvennykh obrazovatel'nykh standartov vysshego obrazovaniya*. Available at: http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203+/%Bak/380302B_3_31082020.pdf (accessed 20.12.2021).

About the authors

Elena V. Ushakova, ORCID-0000-0002-7235-3126, Cand. Sci. (Phil.), Associate Professor, Russian Language and Literature Department, Synergy University, Moscow, Russia, EUshakova@synergy.ru

Elena O. Sycheva, ORCID-0000-0003-0780-5525, Senior Lecturer, Russian Language and Literature Department, Synergy University, Moscow, Russia, lenasycheva@yandex.ru

Acknowledgements

The article was prepared within the framework of the Federal innovative educational project "Model of an innovative system of continuous entrepreneurial education in the educational organization of higher education in the Russian Federation" on the federal innovation platform, based in the Synergy University.

Received 20.12.2021, reviewed 13.01.2022, accepted 11.05.2022

ПОДПИСКА-2022

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2022 год:

1 номер – 1190 руб. 3 номера – 3570 руб. 6 номеров – 7140 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на arozantsev@synergy.ru

или позвоните по тел. +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04)

Доставка включена в стоимость подписки.

Подписка по почте

По объединенному каталогу «Газеты и журналы» подписной индекс 88060;
по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс п1967.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,

тел.: +7 (495) 800-10-01 (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.

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:

Заместители главного редактора А. И. Коваленко, В. И. Хабаров, Е. А. Власова

Выпускающий редактор А. Ю. Погорелова

Литературный редактор и корректор Ю. А. Голоперова

Верстка Т. М. Каган

Адрес редакции и издателя:

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

125190, Москва, Ленинградский пр-т, д. 80, кор. Г

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);

e-mail: vhabarov@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 / Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 30.06.2022

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6