

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2022. Том 16. № 5

Сентябрь–Октябрь

Сквозной номер выпуска – 89

Издаётся 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: 10.37791/2687-0657-2022-16-5

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 предпринимательства и 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 предпринимательства и 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, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

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 (ПИНЦ), 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:

120900, 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: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2022. Vol. 16. No. 5

September–Oktober

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5

Continuous issue – 89

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

**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
Entrepreneurship and 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, Entrepreneurship
and 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.), Professor, Entrepreneurship and Competition
Department, Synergy University

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 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 RANEP

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: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Synergy University

Содержание

Предпринимательство в цифровой экономике

А. А. Фадеев, В. И. Хабаров

Неравномерность процесса цифровизации как источник макроэкономического дисбаланса предпринимательской среды 5

Н. Н. Люблинская, В. С. Корепанова, Н. А. Ребус, Г. Т. Чантурия, А. М. Нечаев

Эффективное управление данными как конкурентное преимущество субъектов предпринимательства 19

Отраслевая конкуренция

И. Ю. Севрюков, О. В. Леушина, В. З. Шурбе

Организация общественного питания как фактор конкурентоспособности гостиничных комплексов 33

Г. Г. Дерябина, Н. В. Трубникова

Конкурентное сравнение рекламных каналов под влиянием внешнеэкономических факторов 53

А. В. Малыгин

Конкурентная оценка маркетингового потенциала вида спорта 66

Практика предпринимательства в конкурентной среде

Э. А. Гумеров, Е. Е. Жукова

Системный анализ организации маркетинговой деятельности в конкурентной среде 84

О. В. Осипенко

Феномен корпоративного конфликта: понятие, субъекты, интересы 99

Международная конкуренция

Ф. И. Долгих

Лоббизм в США как инструмент конкурентной борьбы 116

И. Ф. Жуковская

Трансформация стратегий управления внешнеторговой деятельностью бизнеса в условиях санкционного давления 130

Contents

Entrepreneurship in the digital economy

A. Fadeev, V. Khabarov

Unevenness of Digitalization as a Macroeconomical Source of Imbalance
in a Business Environment 5

N. Lyublinskaya, V. Korepanova, N. Rebus, G. Chanturiya, A. Nechaev

Effective Data Management as a Competitive Advantage of Business Entity 19

Industry-specific competition

I. Sewruikov, O. Leushina, V. Shurbe

Organization of Public Catering as a Factor in the Competitiveness
of Hotel Complexes 33

G. Deryabina, N. Trubnikova

Competitive Comparison of Advertising Channels under Influence
of External Economic Factors 53

A. Malygin

Competitive Assessment of the Marketing Potential of a Sport 66

The practice of entrepreneurship in a competitive environment

E. Gumerov, E. Jukova

Systematic Analysis of the Organization of Marketing Activities in a Competitive
Environment 84

O. Osipenko

The Phenomenon of Corporate Conflict: Concept, Subjects, Interests. 99

International competition

F. Dolgikh

Lobbying in the USA as a Competitive Tool. 116

I. Zhuckovskaya

Transformation of Foreign Trade Business Strategies in the Face
of Sanctions Pressure 130

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-5-18

Неравномерность процесса цифровизации как источник макроэкономического дисбаланса предпринимательской среды

А.А. Фадеев^{1*}, В.И. Хабаров¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* fadeev.finup@mail.ru

Аннотация. Данная статья посвящена вопросу неравномерности процесса цифровизации экономических отраслей России и связанному с этим дисбалансом в части инвестиционной привлекательности соответствующих экономических отраслей. Неравномерное включение в процесс цифровизации отдельных секторов экономики влечет за собой далекоидущие негативные макроэкономические последствия как для экономики в целом, так и для традиционно «нецифровых» экономических отраслей в частности. В работе проанализирован объем инвестиций в зависимости от уровня проникновения цифровых технологий в ряде экономических отраслей, а также обосновано наличие цифрового неравенства на макроэкономическом уровне. Цель исследования состоит в выявлении негативных последствий дисбаланса инвестиционной привлекательности экономических отраслей, проявляющегося в избыточном финансировании наиболее цифровизированных отраслей народного хозяйства в ущерб «реальному» сектору экономики. Задачи исследования: сопоставление и анализ макроэкономических показателей секторов экономики Российской Федерации; обоснование на основе проведенного анализа имеющегося отраслевого «цифрового неравенства», а также выявление его негативных последствий. Достижение поставленных задач осуществлялось с помощью общепроаналитических методов, а также количественных и качественных методов проведения анализа. В работе расчетным методом обоснован дисбаланс инвестиций, их экономического результата и потребностей в финансировании в зависимости от степени цифровизации отдельных экономических отраслей, обосновано межотраслевое «цифровое неравенство», выражаемое в неравном доступе организаций отдельной экономической отрасли к экономическим ресурсам всех видов, а также выявлены негативные последствия вышеназванного феномена.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая экономика, цифровое неравенство, инвестиции

Для цитирования: Фадеев А. А., Хабаров В. И. Неравномерность процесса цифровизации как источник макроэкономического дисбаланса предпринимательской среды // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-5-18

Unevenness of Digitalization as a Macroeconomical Source of Imbalance in a Business Environment

A. Fadeev^{1*}, V. Khabarov¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* fadeev.finup@mail.ru

Abstract. This article is devoted to the current problems related to the unevenness of digitalization process in economical branches in Russia, that means investment attractiveness imbalance in corresponding economical branches. The uneven involvement of economical sectors in the digitalization process entails far-reaching negative macroeconomic consequences, both for the economy as a whole and for the assessment of “non-digital economic” specifically. The article affects the analysis of investments value depending of current digitalization state of some economical branches, and grounded an existence of digital inequality in macroeconomic. The purpose of this study is to identify the negative consequences of the imbalance in the investment attractiveness of economic sectors, which manifests itself in excessive financing of the most digitalized sectors of the national economy to the detriment of the “real” sector of the economy. The objectives of this study include comparison and analysis of macroeconomic indicators of the sectors of the economy of the Russian Federation, substantiation based on the analysis of the existing industry “digital inequality”, as well as identification of its negative consequences. The achievement of the tasks set was carried out with the help of general analytical methods, as well as quantitative and qualitative methods of analysis. The paper substantiates the imbalance of investments, their economic results and financing needs depending on the degree of digitalization of individual economic sectors by the calculation method, substantiates the intersectoral “digital inequality”, expressed in the unequal access of organizations of a particular economic sector to economic resources of all types, and also identifies negative consequences the aforementioned phenomenon.

Keywords: digitalization, digital economy, digital inequality, investments

For citation: Fadeev A., Khabarov V. Unevenness of Digitalization as a Macroeconomical Source of Imbalance in a Business Environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.5-18 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-5-18

Введение

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» сформирована и находится в стадии реализации национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Актуальность опережающего развития цифровой сферы основана на растущей вовле-

ченности населения и бизнеса в различные виды цифрового взаимодействия, в том числе во взаимодействие с государственной и муниципальной властью, на существенном цифровом неравенстве, недостатке квалифицированных специалистов в области информационных технологий и слабой адаптации государственной образовательной системы к требованиям, выдвигаемым цифровым характером развития общества к необходимым специалистам [4, с. 21]. Провал цифровизации экономики может привести

Российскую Федерацию не только к экономическим потерям, но и к утрате широкого ряда стратегических преимуществ в геополитической конкуренции между странами, что может самым негативным образом отразиться на качестве как внешней, так и внутренней политики государства.

Процесс цифровой трансформации общественных взаимоотношений, экономических связей и иных коммуникаций протекает с различной интенсивностью в разных социальных группах, экономических секторах и гражданских институтах. От степени проникновения и применения цифровых технологий в настоящее время в значительной мере зависит как инвестиционный климат в экономической отрасли или на отдельном предприятии, так и качество трудовых и информационных ресурсов, которые напрямую влияют на конкурентоспособность и возможности для дальнейшего развития отдельной организации или экономического сегмента.

В рамках данной статьи рассмотрен дисбаланс в инвестиционной привлекательности экономических отраслей в связи со степенью их цифровизации, а также проведен анализ отраслевой потребности в инвестициях, степени износа и стоимости основных фондов и вклада хозяйственных отраслей в экономику Российской Федерации. На основании проведенного исследования авторами обосновывается существование «отраслевого цифрового неравенства», выражающегося в избыточном финансировании «цифровых» экономических секторов наряду с недостаточным, вплоть до отказа от обновления основных фондов, финансированием «нецифровых» экономических секторов, и формулируются проблемы, с которыми может столкнуться экономика ввиду вышеназванного дисбаланса.

В условиях стремительной цифровизации как российской, так и мировой экономики особую значимость приобретают исследования в области прогнозирования результатов внедрения цифровых технологий, необходимые для повышения степени

управляемости происходящими изменениями, что напрямую влияет на достижение конечной цели ведения экономической деятельности – качественный рост эффективности хозяйствования с целью удовлетворения потребностей населения, что и определяет актуальность данной работы.

Исходя из вышесказанного, цель настоящего исследования состоит в анализе влияния глубины проникновения цифровых технологий в отдельных экономических отраслях на инвестиционную привлекательность и ряд иных макроэкономических показателей в целях обоснования негативных последствий возникающего дисбаланса инвестиций и потребности в финансировании между экономическими секторами с различной степенью диджитализации.

К задачам настоящего исследования можно отнести проведение анализа соотношения объемов прямых инвестиций, генерируемого валового внутреннего продукта и потребностей в инвестициях отдельных экономических секторов, обоснование имеющегося в экономике дисбаланса потребностей и возможностей секторов, на который в значительной мере влияет степень цифровизации сектора экономики, обоснование применимости в отношении вышеописанного дисбаланса определения «цифровое неравенство», ранее применяемое исключительно в отношении физических лиц, и описание возможных рисков, связанных с вышеназванными феноменами.

Основными результатами работы являются расчеты соотношения ряда экономических показателей, указывающих на значительный, но в то же время не обоснованный показателями рентабельности отток прямых инвестиций в наиболее цифровизированные сектора, что вызывает в менее цифровизированных отраслях сложности с покрытием текущих потребностей хозяйственной деятельности, таких как восстановление износа основных средств или восполнение трудовых ресурсов. Если учесть, что наименее цифровизированные сектора

экономики составляют основную часть «реального сектора» экономики Российской Федерации, можно прийти к выводу, что дальнейшее нарастание данного дисбаланса приведет к ослабеванию «реальной» экономики государства при формировании «цифрового экономического пузыря» или, другими словами, значительного объема не обеспеченной продукцией денежной массы.

Методологической основой данной работы послужили количественные и качественные методы анализа, методы аналитической дедукции и индукции, а также общенаучные методы проведения научного исследования. Базой для проведения исследования были приняты официальные статистические данные, опубликованные в открытых источниках.

Обзор и анализ литературы

Учитывая сравнительную «молодость» цифровых технологий, массовое применение которых частными лицами началось менее тридцати лет назад, и, как следствие, «молодость» и высокую динамику изменений основанной на цифровых технологиях цифровой экономики, можно отметить слабую изученность рассматриваемой в работе проблематики (предметной области), при этом отдельные области применения цифровых технологий в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности высоко проработаны как в части теоретических, так и прикладных аспектов, примером чего является так называемый FinTech – применение финансовыми организациями современных технологий и инноваций в своей деятельности.

Анализ литературных источников показал, что цифровая экономика как предмет исследований недостаточно глубоко изучен научным сообществом. Например, в работе В.В. Иванова и Г.Г. Малинецкого [5, с. 64] современное понятие «цифровая экономика» раскрывается как «изменение технологической базы экономики, что позволит автоматизировать рутинные операции. Это

значительно меняет скорость реализации многих процессов, предоставляет новые возможности, но не меняет базовых основ экономики»; в работе Г.Г. Головенчика [3, с. 143] данное понятие «рассматривается как хозяйственная деятельность, где ключевым фактором становятся данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов традиционными формами хозяйствования, эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг»; в работе К. Шваба [16, с. 7] значительное число признаков, отличающих понятие «цифровая экономика» у других авторов, относятся к более широкому термину «четвертая промышленная революция», а само понятие прямо не раскрывается; в работе Т.Н. Савиной [14, с. 580] понятие «цифровая экономика» раскрывается как принципиально новый экономический институт, что показывает отсутствие среди исследователей единого мнения даже в отношении основополагающего термина цифровой экономики и, следовательно, в отношении сущности данного феномена. Основным направлением исследований российских авторов в рассмотренных работах является оценка текущих результатов процесса цифровой трансформации и прогноз вызовов, с которыми может столкнуться экономика и общество в результате такого процесса (А.В. Александрова [1, с. 661], Б. Энгельс [19, с. 99]) или уточнение имеющейся терминологии (И.Д. Мацкуляк, В.Д. Кулигин, Д.И. Мацкуляк, Н.З.-О. Нагдалиев [7, с. 106]). Работы прикладного характера в сфере цифровой экономики встречаются сравнительно редко и, как правило, имеют узкоспециализированную направленность (Б.Г. Шелегеда, М.Н. Корнев, Н.В. Погорельская, С.А. Руссиян, В.Л. Неклюдова [17, с. 226], Р.Т. Юлдашев, И.Л. Логвинова [18, с. 44]), что не позволяет распространить применяемую в таких работах прикладную методологию на всю цифровую экономику как научную область. На основании

анализа литературных источников можно заключить, что цифровая экономика как область научного знания требует проведения дополнительных исследований как в теоретической, так и в прикладной части.

Результаты исследования

Для проведения анализа в работе выбраны экономические сектора «Добыча полезных ископаемых» (сектор В), «Обрабатывающие производства» (сектор С), «Деятельность финансовая и страховая» (сектор К) и «Деятельность профессиональная, научная и техническая» (сектор М). Виды экономической деятельности в области добычи и переработки традиционно относятся к секторам с низким проникновением цифровых техно-

логий и низким уровнем инвестиций в технологичность деятельности, что ранее рассматривалось в работах исследователей [15, с. 286; 17, с. 5], при этом в отношении ряда видов деятельности, в частности добычи угля, ситуация в области цифровизации и технологического переоснащения является критической [17, с. 6]. В отношении финансового сектора, напротив, можно отметить активное участие финансовых организаций в процессах цифровизации деятельности, глубина которого, в свою очередь, обосновала появление термина FinTech как области инновационной деятельности в области финансового обращения [6, с. 132].

Анализ прямых инвестиций по видам экономической деятельности [11], приведенный в таблице 1, показывает резкий рост

Таблица 1. Динамика доли прямых инвестиций по отраслям за 2018–2020 гг.

Table 1. Dynamics of the share of direct investment by industry for 2018–2020

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Объем, млн долл. <i>Volume, million USD</i>			Доля, % <i>Share, %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
A. Сельское, лесное хозяйство, охота и рыболовство <i>A. Agriculture, forestry, hunting and fishing</i>	747,1	631,2	821,9	0,27	0,17	0,20
B. Добыча полезных ископаемых <i>B. Mining</i>	60181,2	81522,9	97873,1	21,48	21,97	23,65
C. Обрабатывающие производства <i>C. Manufacturing industries</i>	71802,3	74756,0	56300,0	25,63	20,14	13,61
D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха <i>D. Supply of electricity, gas and steam, air conditioning</i>	4113,4	4754,7	3129,5	1,47	1,28	0,76
E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений <i>E. Water supply; wastewater disposal, organization of collection and disposal of waste, activities for the elimination of pollution</i>	46,0	108,3	88,3	0,02	0,03	0,02
F. Строительство <i>F. Construction</i>	2853,8	3834,9	2327,3	1,02	1,03	0,56
G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов <i>G. Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles</i>	45180,3	95728,9	103056,3	16,13	25,80	24,90

Окончание табл. 1

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Объем, млн долл. <i>Volume, million USD</i>			Доля, % <i>Share, %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Н. Транспортировка и хранение <i>H. Transport and storage</i>	5744,3	8406,4	8618,1	2,05	2,27	2,08
И. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания <i>I. Activities of hotels and catering establishments</i>	1606,9	990,3	880,3	0,57	0,27	0,21
Ж. Деятельность в области информации и связи <i>J. Information and communication activities</i>	7328,5	6950,8	8959,1	2,62	1,87	2,17
К. Деятельность финансовая и страховая <i>K. Financial and insurance activities</i>	33612,0	48036,2	68633,5	12,00	12,94	16,59
Л. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом <i>L. Real estate activities</i>	7665,2	7720,2	7824,7	2,74	2,08	1,89
М. Деятельность профессиональная, научная и техническая <i>M. Professional, scientific and technical activities</i>	27445,6	27827,5	49105,6	9,80	7,50	11,87
Н. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги <i>N. Administrative activities and related additional services</i>	8209,0	4788,8	1827,5	2,93	1,29	0,44
О. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование <i>O. Public administration and military security; social insurance</i>	4,1	4,0	2,6	0,00	0,00	0,00
Р. Образование <i>P. Education</i>	15,7	16,0	17,4	0,01	0,00	0,00
Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг <i>Q. Health and social services activities</i>	395,4	359,8	527,8	0,14	0,10	0,13
Р. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений <i>R. Cultural, sports, leisure and entertainment activities</i>	372,9	533,1	653,8	0,13	0,14	0,16
С. Предоставление прочих видов услуг <i>S. Provision of other types of services</i>	160,1	82,1	70,6	0,06	0,02	0,02

Источник: составлено авторами.

интереса инвесторов к финансовой и профессионально-научной сферам (сектора К и М), при этом в сфере добычи и обрабатывающих производствах (сектора В и С) заметны соответственно стагнация и спад. При

этом в абсолютном выражении приток капитала в финансовую сферу уже превзошел объем инвестиций в обработку сырья. Оценивая динамику показателей, можно отметить, что вышеуказанный характер соотношения

экономических показателей нехарактерен для российской экономики, и данный тренд стал выраженным начиная с 2019 года.

Сопоставив данные по прямым инвестициям с данными по валовому внутреннему продукту по экономическим секторам [8], приведенным в таблице 2, можно отметить диспропорцию прямых инвестиций и экономический эффект от деятельности, в част-

ности следует указать на то, что отношение доли ВВП к доле прямых инвестиций в финансовой сфере (сектор К) равно 0,44 к 16,59, или 0,027, а в сфере добычи полезных ископаемых (сектор В) – 14,83 к 23,65, или 0,627. Данный индекс показывает макроэкономический результат вложений денежных средств в данные экономические сектора, и на его основании можно судить

Таблица 2. Динамика объема ВВП (сумма ВРП) по отраслям за 2018–2020 гг.

Table 2. Dynamics of GDP volume (sum of GRP) by industry for 2018–2020

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Объем, млрд руб. <i>Volume, billion rubles</i>			Доля, % <i>Share, %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
A. Сельское, лесное хозяйство, охота и рыболовство <i>A. Agriculture, forestry, hunting and fishing</i>	10,35	10,96	11,89	4,12	3,84	3,96
B. Добыча полезных ископаемых <i>B. Mining</i>	31,36	43,62	44,49	12,47	15,27	14,83
C. Обрабатывающие производства <i>C. Manufacturing industries</i>	39,46	47,04	48,61	15,69	16,46	16,20
D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха <i>D. Supply of electricity, gas and steam, air conditioning</i>	7,72	7,93	8,34	3,07	2,78	2,78
E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений <i>E. Water supply; wastewater disposal, organization of collection and disposal of waste, activities for the elimination of pollution</i>	1,45	1,63	1,64	0,58	0,57	0,55
F. Строительство <i>F. Construction</i>	14,63	14,85	15,96	5,82	5,20	5,32
G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов <i>G. Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles</i>	37,79	39,73	40,84	15,03	13,90	13,61
H. Транспортировка и хранение <i>H. Transport and storage</i>	18,46	19,92	21,36	7,34	6,97	7,12
I. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания <i>I. Activities of hotels and catering establishments</i>	2,44	2,74	2,87	0,97	0,96	0,96
J. Деятельность в области информации и связи <i>J. Information and communication activities</i>	6,84	7,68	8,57	2,72	2,69	2,86
K. Деятельность финансовая и страховая <i>K. Financial and insurance activities</i>	1,16	1,49	1,31	0,46	0,52	0,44

Окончание табл. 2

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Объем, млрд руб. <i>Volume, billion rubles</i>			Доля, % <i>Share, %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
L. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом <i>L. Real estate activities</i>	25,80	27,43	28,75	10,26	9,60	9,58
M. Деятельность профессиональная, научная и техническая <i>M. Professional, scientific and technical activities</i>	10,11	11,34	12,35	4,02	3,97	4,12
N. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги <i>N. Administrative activities and related additional services</i>	5,91	6,23	6,77	2,35	2,18	2,26
O. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование <i>O. Public administration and military security; social insurance</i>	14,26	15,23	16,16	5,67	5,33	5,39
P. Образование <i>P. Education</i>	7,02	7,95	8,55	2,79	2,78	2,85
Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг <i>Q. Health and social services activities</i>	9,02	10,72	11,64	3,59	3,75	3,88
R. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений <i>R. Cultural, sports, leisure and entertainment activities</i>	2,17	2,45	2,76	0,86	0,86	0,92
S. Предоставление прочих видов услуг <i>S. Provision of other types of services</i>	1,14	1,43	1,46	0,45	0,50	0,49

Источник: составлено авторами.

об избыточном и неподкрепленном реальным финансовым результатом инвестиционном финансировании ряда секторов экономики.

Отраслевые потребности в инвестициях на восполнение основных средств рассчитаны на основе сопоставления данных по совокупной стоимости основных средств организаций экономической отрасли [10], приведенных в таблице 3, и информации о коэффициенте износа основных средств по отраслям [12], приведенных в таблице 4. На основании приведенных данных перемножением доли стоимости основных средств по отрасли и степени износа основных средств рассчитывается коэффициент потребности экономической отрасли в инвестициях. В частности, для сфер добычи

полезных ископаемых и обрабатывающих производств (сектора В и С) в 2020 году он составлял соответственно 9,45 и 10,21, или 18,5% и 20,0% от совокупной потребности, а в финансовой и профессионально-научной сферах (сектора К и М) – соответственно 0,22 и 1,62, или 0,4% и 3,2% от совокупной потребности. Таким образом, инвестиции в сектора К и М превысили потребность в капитале, необходимом для обновления основных средств, в 38,6 и 3,7 раз соответственно, в секторе В – в 1,28 раза, а в секторе С оказались недостаточными (0,68). Коэффициент обновления основных средств [9], приведенный в таблице 4, подтверждает сделанные выше выводы.

Таким образом, на основании вышесказанного можно заключить, что на текущий

Таблица 3. Динамика стоимости основных средств по отраслям за 2018–2020 гг.

Table 3. Dynamics of the cost of fixed assets by industry for 2018–2020

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Объем, млрд руб. <i>Volume, billion rubles</i>			Доля, % <i>Share, %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
A. Сельское, лесное хозяйство, охота и рыболовство <i>A. Agriculture, forestry, hunting and fishing</i>	2,20	2,46	2,78	3,20	3,31	3,47
B. Добыча полезных ископаемых <i>B. Mining</i>	9,61	10,34	13,26	13,96	13,94	16,56
C. Обрабатывающие производства <i>C. Manufacturing industries</i>	13,45	14,34	15,76	19,54	19,34	19,68
D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха <i>D. Supply of electricity, gas and steam, air conditioning</i>	7,34	8,79	9,46	10,67	11,85	11,81
E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений <i>E. Water supply; wastewater disposal, organization of collection and disposal of waste, activities for the elimination of pollution</i>	1,14	1,19	1,31	1,65	1,60	1,64
F. Строительство <i>F. Construction</i>	1,34	1,47	1,27	1,95	1,98	1,58
G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов <i>G. Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles</i>	11,95	12,31	10,63	17,35	16,60	13,27
H. Транспортировка и хранение <i>H. Transport and storage</i>	12,50	13,59	15,39	18,15	18,32	19,22
I. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания <i>I. Activities of hotels and catering establishments</i>	0,42	0,46	0,48	0,61	0,62	0,60
J. Деятельность в области информации и связи <i>J. Information and communication activities</i>	1,63	1,84	2,03	2,37	2,48	2,53
K. Деятельность финансовая и страховая <i>K. Financial and insurance activities</i>	0,46	0,49	0,47	0,67	0,66	0,59
L. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом <i>L. Real estate activities</i>	3,52	3,54	3,71	5,11	4,77	4,63
M. Деятельность профессиональная, научная и техническая <i>M. Professional, scientific and technical activities</i>	2,26	1,87	2,22	3,29	2,52	2,77
N. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги <i>N. Administrative activities and related additional services</i>	0,46	0,64	0,37	0,67	0,87	0,47
O. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование <i>O. Public administration and military security; social insurance</i>	0,01	0,28	0,24	0,01	0,37	0,30
P. Образование <i>P. Education</i>	0,08	0,09	0,11	0,11	0,12	0,14

Окончание табл. 3

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Объем, млрд руб. <i>Volume, billion rubles</i>			Доля, % <i>Share, %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг <i>Q. Health and social services activities</i>	0,22	0,22	0,28	0,32	0,30	0,35
R. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений <i>R. Cultural, sports, leisure and entertainment activities</i>	0,17	0,17	0,20	0,25	0,23	0,25
S. Предоставление прочих видов услуг <i>S. Provision of other types of services</i>	0,07	0,08	0,10	0,10	0,11	0,12

Источник: составлено авторами.

Таблица 4. Динамика степени износа и коэффициента обновления основных средств по отраслям за 2018–2020 гг.

Table 4. Dynamics of the degree of depreciation and the coefficient of renewal of fixed assets by industry for 2018–2020

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Степень износа, <i>Degree of wear %</i>			Коэффициент обновления ОС, <i>Fixed asset renewal ratio %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
A. Сельское, лесное хозяйство, охота и рыболовство <i>A. Agriculture, forestry, hunting and fishing</i>	43	43,1	43,9	12,7	12,9	12,7
B. Добыча полезных ископаемых <i>B. Mining</i>	57,8	58,4	57,1	9,9	10,4	8,1
C. Обрабатывающие производства <i>C. Manufacturing industries</i>	50,6	51,3	51,9	9,8	10,2	10,2
D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха <i>D. Supply of electricity, gas and steam, air conditioning</i>	44	44,9	46,4	8,4	6,4	5,9
E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений <i>E. Water supply; wastewater disposal, organization of collection and disposal of waste, activities for the elimination of pollution</i>	40,5	41,4	42,8	6,2	5,5	6
F. Строительство <i>F. Construction</i>	48,8	49,2	50,5	14,3	15,3	18,6
G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов <i>G. Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles</i>	64,6	64	68,1	6,1	6,5	3,6

Окончание табл. 4

Экономическая отрасль <i>Economical branch</i>	Степень износа, <i>Degree of wear %</i>			Коэффициент обновления ОС, <i>Fixed asset renewal ratio %</i>		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Н. Транспортировка и хранение <i>H. Transport and storage</i>	40,5	40,3	40,8	9,4	8,4	6,8
И. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания <i>I. Activities of hotels and catering establishments</i>	31,6	33	42,9	9,3	9,5	4,3
Ж. Деятельность в области информации и связи <i>J. Information and communication activities</i>	62,2	62,9	63,1	9,9	11,1	11,2
К. Деятельность финансовая и страховая <i>K. Financial and insurance activities</i>	34,1	34,2	37	22,5	24	26,9
Л. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом <i>L. Real estate activities</i>	31,5	32,8	34,8	6,7	5,8	5,9
М. Деятельность профессиональная, научная и техническая <i>M. Professional, scientific and technical activities</i>	51,6	55,2	58,4	7,4	9	9,2
Н. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги <i>N. Administrative activities and related additional services</i>	40,8	41	39	11,1	15,5	10,8
О. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование <i>O. Public administration and military security; social insurance</i>	40,4	40,5	37,1	6,2	7,4	6,6
Р. Образование <i>P. Education</i>	45,8	45,6	45,1	4,5	4,8	5
Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг <i>Q. Health and social services activities</i>	53,3	53,9	51,5	6,5	6,5	9,4
Р. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений <i>R. Cultural, sports, leisure and entertainment activities</i>	36,8	37,4	38,9	5,6	4,8	4,6
С. Предоставление прочих видов услуг <i>S. Provision of other types of services</i>	38,1	40,3	43,6	9,6	14,1	9,9

Источник: составлено авторами.

момент финансовый и профессионально-технический сектора экономики привлекают в себя значительные объемы капитала, при этом экономический эффект от вложений в данные сектора сравнительно низок,

а деятельность в области добычи и переработки, имея более высокие показатели рентабельности, не может привлечь капитал на необходимое для продолжения работы восстановление материально-технической базы.

Ряд авторов указывают, что экономика, несмотря на значительное включение в методологический инструментарий экономических исследований расчетных и иных, собственных точным наукам, методов, – это наука, предметом научных изысканий которой являются экономические отношения между субъектами или, другими словами, людьми, имеющими неподдающиеся точным анализу и оценке персональные черты и качества [13, с. 3], что позволяет использовать при исследованиях в области экономики инструменты гуманитарных наук. В настоящее время в рамках проводимых социальных исследований активно рассматриваются проблемы, связанные с цифровым неравенством в обществе. Цифровое неравенство, определяемое как неравенство в доступе к современным технологиям, прямо связывается с ростом социального неравенства [20, с. 2], выраженного в увеличивающемся разрыве в доходах бедных и богатых слоев населения, что приводит к росту социального напряжения.

Приведенный выше анализ показывает, что, подобно цифровому неравенству в социальной сфере, существует цифровое неравенство среди секторов экономики, выраженное в неравномерности инвестиций вне зависимости от уровня их экономической эффективности, что подтверждается проведенными в данной сфере исследованиями и является серьезной проблемой для процесса цифровизации. Коллектив авторов статьи «Финансовые аспекты цифровой трансформации промышленности» указывают на возможные сложности в ходе реальной монетизации результатов цифровизации, при том что рынок продуктов и услуг, так или иначе связанных с процессами цифровизации, растет высокими темпами [2, с. 38].

К причинам цифрового неравенства экономических отраслей следует отнести:

- высокую стоимость цифровизации ряда экономических секторов, в частности секторов добычи и обработки ресурсов,

по сравнению с другими секторами экономики;

- технологическую сложность цифровизации бизнес-процессов в отдельных секторах экономики;

- сложность анализа экономической целесообразности инвестиций в цифровизацию и высокие риски такого процесса;

- высокую степень динамики процесса цифровизации, быструю смену используемых технологий, что усложняет цифровую трансформацию крупных организаций, неспособных на быструю реорганизацию деятельности.

На основании вышесказанного к возможным последствиям цифрового неравенства экономических отраслей следует отнести возникновение «цифрового финансового пузыря» или, другими словами, избыточное инвестирование в неподкрепленную реальной продукцией цифровую сферу, недостаточную рентабельность инвестиций в сфере цифровых технологий, что при избыточном объеме таких инвестиций затормозит экономический рост, и деградацию «реального» сектора экономики ввиду значительного недостатка капитала и иных экономических ресурсов.

Заключение

Результатами цифрового неравенства экономических отраслей является растущий недостаток финансов для обновления основных средств отстающих отраслей и усиливающийся недостаток квалифицированных кадров, склонных к переходу в более развитые отрасли, что, в свою очередь, ведет к дальнейшему снижению конкурентоспособности предприятий как в борьбе за потребителей и инвестиции, так и в области кадровых ресурсов.

Все вышеизложенное позволяет говорить о растущем цифровом неравенстве среди экономических отраслей и требует дальнейшей научной проработки в целях нивелирования возможных рисков данного феномена.

Список литературы

1. Александрова А. В. и др. Формирование цифровой экономики и промышленности: новые вызовы: монография. – СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2018. – 660 с. DOI: 10.18720/IEP/2018.2.
2. Алешин А. В., Алешин В. А., Никитаева А. Ю. Финансовые аспекты цифровой трансформации промышленности // Вестник Академии знаний. 2019. № 6 (35). С. 37–43.
3. Головенчик Г. Г. Цифровая экономика: учеб.-метод. комплекс. – Минск: БГУ, 2020. – 143 с.
4. Ермакова Е. А. Цифровые трансформации государственных финансов в России // Экономическая безопасность и качество. 2019. № 36 (3). С. 21–24.
5. Иванов В. В., Малинецкий Г. Г. Цифровая экономика: мифы, реальность, перспектива. – М.: РАН, 2017. – 64 с.
6. Матвеевский С. С. Текущее состояние цифровой трансформации российских банков // Вестник университета. 2020. № 10. С. 131–137. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-10-131-137.
7. Мацуляк И. Д., Кулигин В. Д., Мацуляк Д. И., Нагдалиев Н. З.-О. Цифровая экономика: теория, практика и перспектива // Вестник Университета. 2020. № 9. С. 106–112. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-106-112.
8. Набор статистических данных «Валовой региональный продукт в основных ценах (ОКВЭД 2)» [Электронный ресурс] // ЕМИСС. URL: <https://fedstat.ru/indicator/59448> (дата обращения: 15.01.2022).
9. Набор статистических данных «Коэффициент обновления основных фондов по отраслям экономики, в т. ч. относящимся к высокой, средней, и низкой степени технологичности, по коммерческим (без субъектов малого предпринимательства) и некоммерческим организациям (по полной учетной стоимости, в смешанных ценах) с 2017 г.» [Электронный ресурс] // ЕМИСС. URL: <https://fedstat.ru/indicator/59078> (дата обращения: 15.01.2022).
10. Набор статистических данных «Основные средства с 2017 г.» [Электронный ресурс] // ЕМИСС. URL: <https://fedstat.ru/indicator/58258> (дата обращения: 15.01.2022).
11. Набор статистических данных «Прямые инвестиции в Россию по видам экономической деятельности» [Электронный ресурс] // ЕМИСС. URL: <https://fedstat.ru/indicator/55650> (дата обращения: 15.01.2022).
12. Набор статистических данных «Степень износа основных фондов, по отраслям экономики, в т. ч. по относящимся к высокой, средней и низкой степени технологичности с 2017 г.» [Электронный ресурс] // ЕМИСС. URL: <https://fedstat.ru/indicator/59080> (дата обращения: 15.01.2022).
13. Платонова Е. Д., Платонов А. Ю., Ягодкина И. А., Емельянов А. А., Богомолова Ю. И., Латун В. В. Современные теоретико-методологические ориентиры в экономическом исследовании: традиции и новации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2012. № 4 (13). С. 1–18.
14. Савина Т. Н. Цифровая экономика как новая парадигма развития: вызовы, возможности и перспективы // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 3 (771). С. 579–590. DOI: 10.24891/фс.24.3.579.
15. Цхаладзе Н. В. Цифровая инфраструктура ведущих отраслей российской промышленности // Вестник Московского университета МВД России. 2021. № 1. С. 285–290. DOI: 10.24412/2073-0454-2021-1-285-290.
16. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2016. – 243 с.
17. Шелегеда Б. Г., Корнев М. Н., Погоржельская Н. В., Руссиян С. А., Неклюдова В. Л. Цифровизация открытого способа добычи угля на основе структурного сдвига технологического уклада // Вестник НСУЕМ. 2019. № 2. С. 226–242. DOI: 10.34020/2073-6495-2019-2-226-242.
18. Юлдашев Р. Т., Логвинова И. Л. Влияние цифровизации на развитие национальных страховых рынков на постсоветском пространстве // Страховое дело. 2021. № 2 (335). С. 43–53.
19. Engels B., Büchel J. Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. – Berlin, 2022. – 99 с.
20. Gonzalez-Betancor S. M., Lopez-Puig A. J., Cardenal M. E. Digital inequality at home. The school as compensatory agent // Computers & Education. 2021. Vol. 168. Article 104195. DOI: 10.1016/j.compedu.2021.104195.

Сведения об авторах

Фадеев Александр Александрович, ORCID 0000-0002-3609-5457, аспирант, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, fadeev.finup@mail.ru

Хабаров Владимир Иванович, ORCID 0000-0002-4223-1822, докт. экон. наук, профессор, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, vhabarov@synergy.ru

Статья поступила 05.10.2022, рассмотрена 20.10.2022, принята 28.10.2022

References

1. Aleksandrova A. V. et al. *Formirovanie tsifrovoi ekonomiki i promyshlennosti: novye vyzovy: monografiya* [Formation of the digital economy and industry: new challenges: monograph]. Saint Petersburg, SPbPU, 2018, 660 p. DOI: 10.18720/IEP/2018.2.

2. Aleshin A. V., Aleshin V. A., Nikitaeva A. Yu. Financial aspects of digital transformation industry. *Vestnik Akademii znaniy*, 2019, no.6(35), pp.37-43 (in Russian).
3. Golovenchik G. G. *Tsifrovaya ekonomika: ucheb.-metod. kompleks* [Digital economy: study method. complex]. Minsk, BSU, 2020, 143 p.
4. Ermakova E. A. Digital transformation of public finances in Russia. *Ekonomicheskaya bezopasnost' i kachestvo*, 2019, no.36(3), pp.21-24 (in Russian).
5. Ivanov V. V., Malineckij G. G. *Tsifrovaya ekonomika: mify, real'nost', perspektiva* [Digital Economy: Myths, Reality, Perspective]. Moscow, RAS, 2017, 64 p.
6. Matveevskii S. S. Current state of digital transformation of Russian banks. *Vestnik Universiteta*, 2020, no.10, pp.131-137 (in Russian). DOI: 10.26425/1816-4277-2020-10-131-137.
7. Mackulyak I. D., Kuligin V. D., Matskulyak D. I., Nagdaliev N. Z.-O. Digital Economy: Theory, Practice and Perspective. *Vestnik Universiteta*, 2020, no.9, pp.106-112 (in Russian). DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-106-112.
8. *Nabor statisticheskikh dannykh «Valovyi regional'nyi produkt v osnovnykh tsenakh (OKVED 2)»* [Statistical data set "Gross regional product in basic prices (OKVED 2)"]. *EMISS*. Available at: <https://fedstat.ru/indicator/59448> (accessed 15.01.2022).
9. *Nabor statisticheskikh dannykh «Koeffitsient obnoveniya osnovnykh fondov po otraslyam ekonomiki, v t. ch. otnosyashchimsya k vysokoi, srednei, i nizkoi stepeni tekhnologichnosti, po kommercheskim (bez sub"ektivnogo predprinimatel'stva) i nekommercheskim organizatsiyam (po polnoi uchetochnoi stoimosti, v smeshannykh tsenakh) s 2017 g.»* [Statistical data set "Coefficient of renewal of fixed assets by sectors of the economy, incl. relating to a high, medium, and low degree of manufacturability, for commercial (excluding small businesses) and non-profit organizations (at full book value, in mixed prices) since 2017"]. *EMISS*. Available at: <https://fedstat.ru/indicator/59078> (accessed 15.01.2022).
10. *Nabor statisticheskikh dannykh «Osnovnye sredstva c 2017 g.»* [Statistical data set "Fixed assets since 2017"]. *EMISS*. Available at: <https://fedstat.ru/indicator/58258> (accessed 15.01.2022).
11. *Nabor statisticheskikh dannykh «Pryamye investitsii v Rossiiu po vidam ekonomicheskoi deyatel'nosti»* [Statistical data set "Direct investments in Russia by type of economic activity"]. *EMISS*. Available at: <https://fedstat.ru/indicator/55650> (accessed 15.01.2022).
12. *Nabor statisticheskikh dannykh «Stepen' iznosa osnovnykh fondov, po otraslyam ekonomiki, v t. ch. po otnosyashchimsya k vysokoi, srednei i nizkoi stepeni tekhnologichnosti s 2017 g.»* [Statistical data set "The degree of depreciation of fixed assets, by sectors of the economy, incl. related to high, medium and low degree of manufacturability since 2017"]. *EMISS*. Available at: <https://fedstat.ru/indicator/59080> (accessed 15.01.2022).
13. Platonova E. D., Platonov A. Yu., Yagodkina I. A., Emelyanov A. A., Bogomolova Ya. I., Latun V. V. Modern theoretical and methodological guidance in economic research: Traditions and Innovations. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»*, 2012, no.4(13), pp.1-18 (in Russian).
14. Savina T. N. Digital Economy as a New Paradigm of Development: Challenges, Opportunities, and Prospects. *Finansy i kredit=Finance and Credit*, 2018, vol.24, no.3(771), pp.579-590 (in Russian). DOI: 10.24891/fc.24.3.579.
15. Tshaladze N. V. Digital infrastructure of leading branches of the Russian industry. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii=Vestnik of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2021, no. 1, pp.285-290 (in Russian). DOI: 10.24412/2073-0454-2021-1-285-290.
16. Shvab K. *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [Fourth industrial revolution]. Moscow, Eksmo Publ., 2016, 243 p.
17. Shelegeda B. G., Kornev M. N., Pogorzhefskaya N. V., Russijan S. A., Neklyudova V. L. Digitization of open-pit coal mining on the basis of the structural shift of technological mode. *Vestnik NSUEM*, 2019, no.2, pp.226-242 (in Russian).
18. Yuldashev R. T., Logvinova I. L. The article deals with the discussion of the role of digitalization in the development of insurance markets. *Strahovoe delo*, 2021, no.2(335), pp.43-53 (in Russian).
19. Engels B., Büchel J. Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Berlin, 2022, 99 p.
20. Gonzalez-Betancor S. M., Lopez-Puig A. J., Cardenal M. E. Digital inequality at home. The school as compensatory agent. *Computers & Education*, 2021, vol.168, article 104195. DOI: 10.1016/j.compedu.2021.104195.

About the authors

Alexandr A. Fadeev, ORCID 0000-0002-3609-5457, Postgraduate, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, fadeev.finup@mail.ru

Vladimir I. Khabarov, ORCID 0000-0002-4223-1822, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, vhbarov@synergy.ru

Received 05.10.2022, reviewed 20.10.2022, accepted 28.10.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-19-32

Эффективное управление данными как конкурентное преимущество субъектов предпринимательства

Н. Н. Люблинская¹, В. С. Корепанова¹, Н. А. Ребус¹, Г. Т. Чантурия^{1*}, А. М. Нечаев¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* chnt.grg@gmail.com

Аннотация. Актуальность исследования заключается в возрастающем влиянии эффективности управления данными на все сферы современной экономики. Сегодня никто не оспаривает важность информации для обеспечения эффективного принятия управленческих решений и устойчивого развития бизнеса. Деятельность любой организации сопровождается сбором, накоплением, обработкой, передачей данных, необходимых для эффективного управления бизнесом и формирования корпоративной среды взаимодействия. Целью данного исследования является выявление тенденций развития систем управления корпоративными данными, обеспечивающих устойчивые конкурентные преимущества бизнеса. В соответствии с целью были поставлены следующие задачи: определить изменения в подходах к управлению данными, которые обеспечат устойчивое конкурентное преимущество; разработать универсальную архитектурную концепцию системы эффективного управления большими данными на всех уровнях взаимодействия бизнеса; разработать рекомендации по переходу бизнеса на предлагаемую архитектуру цифровой платформы управления данными. В процессе работы авторами статьи применялись *методы теоретического исследования* (анализ и обобщение, синтез, абстрагирование, конкретизация, формализация) и *общефилософские методы* (индукция, дедукция, сравнение, сопоставление, материалистическая диалектика, наблюдение). В основу построения выводов авторами взяты *правовые методы* (формально-логический). В статье рассмотрены вопросы управления интеграционными процессами управления данными в условиях развития цифровой экономики. Проанализированы проблемы, связанные с эффективностью управления корпоративными данными на современном этапе развития. Показано, что влияние функций управления корпоративными данными характеризуется существенными особенностями, в силу чего эффективность их управления оценивается неоднозначно на современном этапе развития экономики. Решение указанных проблем требует переосмысления сложившихся подходов к управлению данными, а также разработки новой архитектуры используемых специальных инструментальных средств. Результаты исследования: разработана концепция многоуровневой архитектуры системы управления корпоративными данными на всех уровнях бизнеса в любой сфере деятельности с учетом экономических условий страны; разработаны рекомендации по переходу компаний на предлагаемую архитектуру системы управления корпоративными данными.

Ключевые слова: цифровая экономика, устойчивое развитие, эффективность управления, активы предприятия, корпоративные данные, качество данных, облачные сервисы

Для цитирования: Люблинская Н. Н., Корепанова В. С., Ребус Н. А., Чантурия Г. Т., Нечаев А. М. Эффективное управление данными как конкурентное преимущество субъектов предпринимательства // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 19–32. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-19-32

Effective Data Management as a Competitive Advantage of Business Entity

N. Lyublinskaya¹, V. Korepanova¹, N. Rebus¹, G. Chanturiya^{1*}, A. Nechaev¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* chnt.grg@gmail.com

Abstract. The relevance of the research lies in the increasing influence of data management efficiency on all spheres of the modern economy. Today, no one disputes the importance of information for ensuring effective management decision-making and sustainable business development. The activity of any organization is accompanied by the collection, accumulation, processing, transmission of data necessary for effective business management and the formation of a corporate interaction environment. The purpose of this study is to identify trends in the development of corporate data management systems that provide sustainable competitive advantages of business. In accordance with the goal, the following tasks were set: identify changes in data management approaches that will provide a sustainable competitive advantage; to develop a universal architectural concept of an effective big data management system at all levels of business interaction; to develop recommendations for the transition of business to the proposed architecture of a digital data management platform. In the process of research, the authors of the article used such methods as theoretical (analysis, generalization, synthesis, abstraction, formalization, concretization) and general philosophical analysis (system method, analysis, observation). The authors use legal methods (formal-logical) as the basis for drawing conclusions. The article discusses the issues of managing integration processes of data management in the context of the development of the digital economy. The problems related to the efficiency of corporate data management at the present stage of development are analyzed. It is shown that the influence of corporate data management functions is characterized by significant features, which is why the effectiveness of their management is evaluated ambiguously at the current stage of economic development. Solving these problems requires rethinking the existing approaches to data management, as well as developing a new architecture of the special tools used. As a result of the research, the concept of a multi-level architecture of a corporate data management system (ecosystem) at all levels of business in any field of activity has been developed, taking into account the economic conditions of the country. Recommendations on the transition of companies to the proposed architecture of the corporate data management system have been developed.

Keywords: digital economy, sustainable development, management efficiency, enterprise assets, corporate data, data quality, cloud services

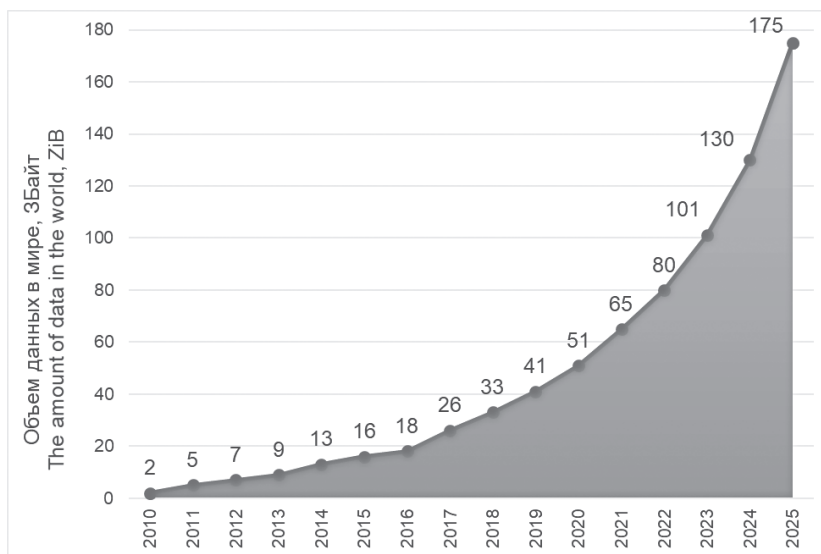
For citation: Lyublinskaya N., Korepanova V., Rebus N., Chanturiya G., Nechaev A. Effective Data Management as a Competitive Advantage of Business Entity. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.19-32 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-19-32

Введение

Стремительное развитие информационных технологий предоставило бизнесу возможность накапливать и анализировать различные данные внушительных объемов при помощи различных инструментов. В период цифровой трансформации объемы таких данных значительно выросли,

и в будущем этот рост (экспоненциальный) только будет увеличиваться (рис. 1).

Расширился спектр типов данных, нередки случаи, когда корпоративные данные располагаются в облаках и не принадлежат компании, а покупаются или арендуются. Поэтому потребность в эффективном управлении данными является актуальной задачей для бизнеса, а само управление данными – одной



Источник: Большие данные (Big Data) мировой рынок. URL: <https://www.tadviser.ru/a/129607> (дата обращения: 15.04.2022).

Рис. 1. Динамика роста больших данных

Fig. 1. Dynamics of Big Data growth

из целеполагающих корпоративных функций, имеющей такой же вес, как и управление производством, финансами и персоналом. Эффективность выполнения данной функции напрямую влияет на темпы роста бизнеса и уровень его стабильности. Об этом свидетельствует опыт успешных компаний, многие из которых, управляя данными в своем бизнесе, открыли новые возможности для собственного развития. При этом важную роль играет то, какие данные есть в организации, кто и каким образом их использует, как они хранятся, в каких бизнес-процессах участвуют, какую ценность имеют.

Управление данными – это множество технологий, процессов и стандартов, связанных с вопросами качества данных, их безопасности и соответствия этих данных корпоративной политике и нормативно-правовым актам. Особый интерес для решения бизнес-задач представляет управление большими данными (Big Data), так как их анализ и использование позволяют выявлять закономерности, реализовывать оптимизацию ассортимента, ценообразова-

ния, логистики, контроля складских остатков и прочего, а также принимать более эффективные решения, что создает основу конкуренции и роста, повышения производительности и значительной ценности бизнеса за счет сокращения потерь и увеличения прибыли.

Для больших данных ключевыми характеристиками являются: volume – объем, velocity – скорость (как прироста, так и обработки информации) и variety – многообразие (три V). Понятие «большие данные» включает в себя несколько аспектов: массивы данных, которые предоставляются пользователем в неизменном виде; технические программы и производственные мощности, позволяющие обрабатывать массивы данных и получать результат исходя из поставленных задач. При этом большие данные идентифицируются как подходы, методы и инструменты обработки данных больших объемов или сложного состава в условиях непрерывного увеличения баз данных [1]. Технологии больших данных обеспечивают доступ к качественно новой информации

и возможностям, которые не только дают компаниям конкурентное преимущество на рынке, но и развивают индустрию в целом, задействуя скрытый потенциал.

При этом следует подчеркнуть, что использование цифровых технологий в рыночной среде, кроме вышеописанных преимуществ, приводит и к отрицательным внешним эффектам, порождающим возможность монополизации рынков и ограничение свободной конкуренции. Это, в свою очередь, определяет необходимость правового регулирования экономических отношений, осуществляемого с использованием цифровых технологий, т. е. требуется не только изменение законодательных основ, но и реализация прикладного аспекта решения данной проблемы. Одновременно с технологиями больших данных должны разрабатываться и цифровые технологии быстрого реагирования на антиконкурентную деятельность, ее выявление и пресечение.

Авторами статьи в качестве первичной информации были использованы результаты научных исследований, проведенных как зарубежными авторами, так и их российскими коллегами; использована и часть фактического материала, которая формируется в информационных системах и хранится в базах данных и знаний в виде структурированных или неструктурированных данных. При проведении эмпирического исследования первичной информации использовался метод наблюдений. Логические методы исследования (такие как обобщение, типология, анализ и синтез, сопоставление и сравнение, дедукция и индукция, метод формализации, метод логической интерпретации и др.) позволили на основе логических умозаключений, правил и опыта найти решение проблем и получить результаты. Логика проведенного авторами статьи исследования была направлена на устранение субъективизма при применении неформальных методов, сбалансирование применения теоретических и эмпирических методов, интерпретацию полученных результатов.

Обзор литературы

Необходимым условием обеспечения эффективного развития бизнеса является формирование его конкурентных преимуществ, что определяет превалирующую важность и исследовательский интерес по данному вопросу. Ведущим направлением исследований стало изучение эффективного использования организацией своих ресурсов, их влияние на результаты ее деятельности [2–4].

Однако ценность ресурсов разная. Согласно современным исследованиям, в широком спектре отраслей управление данными, наличие у организации уникального информационного ресурса по управлению данными является доминирующей ценностью и ключевым фактором успеха [5]. Следует отметить и возрастающую динамику в признании руководителями бизнеса потенциальных преимуществ, связанных с применением аналитики больших данных (ABDA) [6]. Проведенные экспертами по Big Data analytics исследования предоставили глубокое понимание, основанное на данных [7] о конкурентных преимуществах, полученных организациями [8–10].

Цифровая трансформация предъявляет новые требования к управлению корпоративными данными, и, чтобы идти в ногу со временем, нужно постоянно искать новые подходы к их хранению и обработке [11]. Например, нужно находить подходы для решения того же класса задач, но с прицелом на слабоструктурированные массивы данных или на большие массивы данных, размер которых не может быть успешно обработан текущей архитектурой [12].

Важнейшим механизмом цифровой трансформации являются цифровые платформы. Они представляют собой «многосторонние рынки, использующие бизнес-модели, которые позволяют производителям и пользователям вместе создавать ценности, взаимодействуя друг с другом» [13, 14] с помощью инструментов, облегчающих со-

гласование, поиск, обмен и осуществление транзакций [15].

Цифровые платформы способствуют трансформации во всех секторах экономики, позволяя повысить производительность, обеспечить быстрые и непрерывные коммуникации, сотрудничество и совместное творчество между организациями.

Специалисты предлагают выносить платформы в облако или размещать в рамках аренды выделенной инфраструктуры. А архивные данные, которые не используются постоянно, рекомендуется размещать на медленных накопителях, что позволит сэкономить ИТ-бюджет и высвободить вычислительные ресурсы под другие задачи.

Правильно выстроенная политика применения ИТ-инструментов – залог реализации потенциальных преимуществ, которые и являются решающим фактором в построении ориентированной работы с данными, а именно:

- вместо того чтобы заранее вкладывать значительные средства в центры обработки данных и серверы, пользователь может платить только тогда, когда потребляет ресурсы, и платить только за потребляемое количество ресурсов; таким образом обеспечивается экономия денежных средств;
- пользователь может получить доступ к инфраструктуре с высокой пропускной способностью и увеличивать или уменьшать масштаб используемых ресурсов по мере необходимости, уведомив об этом провайдера всего за несколько минут;
- пользователь сокращает время, необходимое для предоставления ресурсов команде разработчиков, с нескольких недель до нескольких минут;
- пользователь может целиком сосредоточиться на перспективных проектах, вместо того чтобы беспокоиться об инфраструктуре [16–18].

Так, например, многие нефтегазовые компании успешно формируют данные с производственных объектов, формируют обобщенную аналитическую информацию

и разрабатывают аналитические алгоритмы, но на уровне отдельных месторождений за счет надежных источников и хорошо налаженных потоков данных. В настоящее время цифровая трансформация нефтегазовой отрасли, особенно в опасных зонах и суровых климатических условиях, предполагает переход к малолюдным, а в перспективе и к безлюдным технологиям добычи и переработки углеводородов на основе цифровизации и роботизации рабочих процессов [19–22].

На наш взгляд, существенной проблемой становятся способность компаний использовать базовые инструменты для анализа больших массивов данных и поиска закономерностей, а также адекватная оценка полученных результатов. На этапе интегрированного обобщения данных, как, например, в нефтегазовой отрасли, возникают сложности, что требует перехода на новую архитектуру системы управления данными для оптимизации всех звеньев цепи создания ценностей и достижения целевого финансового результата. Также нужны технологии, позволяющие независимо от способа и места хранения данных оперативно отслеживать их качество, быстро подключать новые источники, дополнять правила проверки, обеспечивать приведение данных из различных источников к единому виду.

Поэтому, несмотря на большое количество публикаций по проблематике исследования, существует ряд аспектов, требующих дополнительного исследования по формированию архитектурной концепции системы управления корпоративными данными, что может способствовать дальнейшему развитию данной области знаний.

Данные как актив

В настоящее время данные становятся ценным активом организаций, который помогает выявлять тенденции, принимать решения и действовать, опережая конкурентов. Следовательно, подходы к управлению

данными должны измениться, чтобы помочь компании активно находить новые, более эффективные способы с выгодой использовать эту форму капитала.

Как и любой другой актив, данные требуют эффективного управления, формирования эффективной организационной структуры, создания положений и регламентов, новых бизнес-моделей. За небольшой период становления данных как основного актива бизнеса компании еще не смогли перестроить свою стратегию и тактику управления данными. При переходе данных в статус актива бизнеса требуется создать единый реестр используемых в компании данных, определить их владельцев и четко регламентировать процессы управления данными.

При работе с данными неизменно возникает ряд проблем. Одной из них является отсутствие ценной информации в данных, которые собираются из большого числа разнообразных источников и хранятся в различных местах и форматах. Организации для поддержания и увеличения ценности данных как своего основного актива следует постоянно определять, насколько они востребованы, выделять наиболее ценные и постоянно их обогащать. Оптимизация затрат на поддержку данных с низкой востребованностью позволит избежать убытков по поддержке данных как актива бизнеса. Следует учитывать, что на данный момент нет общепринятой методики оценки стоимости данных, а сама оценка достаточно сложна.

Обеспечение защиты данных является одной из функций управления данными, а для корпоративных данных, доступных ограниченному кругу пользователей, эта функция становится одной из главных. Публичные данные, которые предназначены для продажи, требуют в управлении их постоянного обновления, обеспечения их непротиворечивости, поддержки их актуальности, достоверности и повышения значимости.

Другой проблемой является сложность поддержания эффективности управления

данными на высоком уровне. Специалисты все чаще сталкиваются с падением скорости обработки запросов к хранилищу данных. В этом случае необходимо проводить постоянный мониторинг пиковых показателей отклика по всем уровням данных, следить за тем, на запросы какого типа отвечает база данных, и постоянно корректировать индексы, чтобы предотвратить снижение эффективности.

Постоянно меняющиеся нормативные требования, охватывающие различные уровни юрисдикции, также создают проблемы при управлении данными. Это заставляет компании проводить постоянный анализ данных для выявления группы данных, к которым следует применить новые или изменившиеся требования. Особенно это касается требований по обеспечению конфиденциальности данных.

Чтобы проводить анализ данных, организации нужны инструменты для быстрого и своевременного преобразования данных в удобный вид. Без этого анализ провести невозможно, а значит, данные окажутся обесцененными либо принесут меньше пользы. Важно иметь средства и для преобразования данных в различных форматах, так как они при хранении могут быть как структурированными, так и неструктурированными. Это позволит проводить анализ любых данных, вне зависимости от места и формы их хранения.

При большом разнообразии данных, их форматов, типов, мест хранения проблемы могут возникать и при использовании информационных технологий (ИТ) в управлении данными. Следует выбирать максимально гибкие ИТ, позволяющие работать в локальной среде, облаке или гибридном варианте. И, конечно, при этом пытаться снижать затраты, выбирая более оптимальные инструменты.

Таким образом, при эффективном управлении данными как основного актива организации для обеспечения конкурентных преимуществ бизнеса следует:

- внедрить в компании новую организационную структуру, выделив в отдельную структуру службу управления данными;
- определить корпоративную политику и стандарты управления корпоративными данными;
- разработать единый глоссарий и провести каталогизацию данных;
- определить этапы и процессы цикла жизни данных (lineage);
- распределить роли владельцев данных в компании [23];
- описать и формализовать все процессы управления качеством;
- назначить ответственных за качество данных (data stewards) с четко прописанными функциями;
- вести постоянный мониторинг хранилища данных с целью быстрой локализации и устранения неточной или ошибочной информации.

Использование специализированного продукта

Для эффективности управления данными с точки зрения бизнеса необходимо внедрение специализированного продукта управления данными, который содержит аналитические программные инструменты для поддержки полного жизненного цикла интеграции данных, аналитики, анализа, визуализации и других связанных систем поддержки принятия решений или функций автоматизации принятия решений [24–28].

Специалистам по обработке данных нужен доступ к различным форматам данных из разных источников независимо от того, какая среда используется – локальная или облачная. Поэтому следует использовать инструменты для интеграции и подготовки данных, соответствующие платформы, которые упрощают доступ к данным и обеспечивают поддержку всех процессов управления данными, то есть предоставляют платформу для управления данными.

Эффективная система управления данными является ключевым элементом компании на пути цифровой экономики. Готовых «рецептов», какой в точности должна быть система управления данными в рамках различных направлений бизнес-моделей, нет. Но на пути формирования подобных систем в период цифровой экономики важно применять интегративный подход по различным видам деятельности, чтобы учесть все специфические особенности на каждом уровне системы управления данными.

Предлагаемая концепция многоуровневой архитектуры системы управления корпоративными данными

Авторы на основе анализа исследований по работе с большими объемами данных предлагают вести разработку системы управления данными на пяти уровнях: сбор, преобразование и загрузка данных, хранение и администрирование данных, обработка данных, моделирование и анализ данных, а также их визуализация (предлагаемая архитектура системы управления данными представлена на авторском рисунке 2).

Каждый уровень специализируется на выполнении определенных функций.

Уровень «Сбор, преобразование и загрузка данных»:

- формирование единой структуры из разноформатных данных;
- назначение атрибутов для дальнейшего использования.

Уровень «Хранение и администрирование данных»:

- организация размещения данных в распределенном виде (индексирование данных);
- организация размещения данных в реплицированном виде (кэш-хранилище).

Уровень «Обработка данных»:

- параллельная обработка данных на основании полученных поисковых запросов;

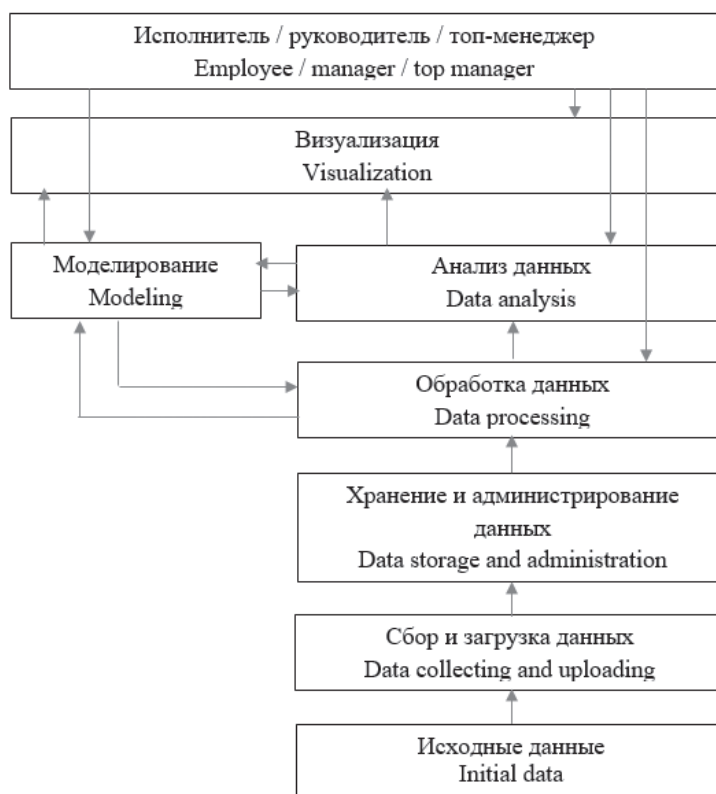


Рис. 2. Архитектурная концепция системы

Fig. 2. Architectural concept of the system

- выгрузка запрошенных данных в кэш-хранилище данных;
- проведение аудита поисковых запросов.

Уровень «Анализ данных»:

- подготовка стека данных по направлениям деятельности;
- информационное моделирование;
- исследование данных (многофакторный анализ, кластерный анализ, прогнозный анализ, машинное обучение, искусственные нейронные сети).

Уровень «Моделирование»:

- ПО, позволяющее визуализировать ценность по отраслям (например, BIM, CMG, Roxar, AutoCAD).

Уровень «Визуализация»:

- подборка и построение диаграмм и графиков.

Уровень «Пользователи»:

- взаимодействие с системой посредством запросов или пользовательского интерфейса.

Инструменты для работы с данными на каждом уровне должны подбираться в соответствии с политикой компании. Рекомендуемые для интеграции существующие веб-сервисы на различных уровнях предлагаемой архитектуры системы управления данными представлены в авторской таблице 1.

Из таблицы 1 видно, что для получения результата на каждом уровне предлагаемой архитектурной концепции системы управления данными есть не только зарубежные, но и мощные российские веб-сервисы.

Интегрированное в пятый уровень направление «Моделирование» упростит коммуникацию на уровне «заказчик – под-

Таблица 1. Пример синергии веб-сервисов по уровням архитектуры системы управления данными
Table 1. An example of web services synergy by ecosystem architecture levels

Уровни экосистемы <i>Levels of ecosystem</i>	Веб-сервисы Amazon (зарубежные инструменты) <i>Amazon Web Services</i> (foreign instruments)	Веб-сервисы Yandex (российские инструменты) <i>Yandex Web Services</i> (Russian instruments)
Сбор, преобразование и загрузка данных <i>Data collection, transformation and loading</i>	Amazon EMR	Yandex Data Streams
Хранение и администрирование данных <i>Data storage and administration</i>	Amazon S3, DynamoDB	Yandex Object Storage
Обработка данных <i>Data processing</i>	Amazon EMR, Amazon SageMaker, Amazon Kinesis, Amazon SageMaker	Yandex DataSphere
Анализ данных <i>Data analysis</i>	AWS IoT Analytics, Amazon Managed Grafana	Yandex DataLens
Визуализация <i>Visualization</i>	Amazon Managed Grafana	Yandex DataLens

рядчик» и «клиент – исполнитель», а также ускорит процесс принятия решений.

Рекомендации по переходу компаний на предлагаемую архитектуру цифровой платформы управления данными

Для того чтобы любая организация успешно перенесла свой ИТ-портфель по управлению корпоративными данными на цифровую платформу с предлагаемой архитектурой, должны быть согласованы три основных элемента: люди, процессы и технологии.

Руководители бизнеса и технологий в организации должны понимать текущее состояние организации, целевое состояние и переход, необходимый для достижения целевого состояния, чтобы они могли ставить цели и создавать процессы для персонала.

В целом, перспективы бизнеса, людей и управления сосредоточены на бизнес-возможностях, в то время как перспективы си-

стемы управления данными, безопасности и операций – на технических возможностях.

Заинтересованные стороны с точки зрения бизнеса (например, бизнес-менеджеры, финансовые менеджеры, владельцы бюджетов и заинтересованные стороны стратегии) могут использовать системы управления данными для создания убедительных бизнес-обоснований внедрения технологий и определения приоритетов инициатив по внедрению ИТ-технологий или облачных сервисов. При этом обязательно следует обеспечить соответствие бизнес-стратегий и целей организации ее стратегиям и целям в области ИТ.

Заинтересованные стороны с точки зрения персонала (например, отдел кадров и менеджеры по персоналу) могут использовать системы управления данными для оценки организационных структур и ролей, новых требований к навыкам и процессам, а также выявления пробелов. Проведение анализа потребностей и пробелов может помочь определить приоритеты в обучении, укомплектовании

персонала и организационных изменениях для создания гибкой организации.

Заинтересованные стороны с точки зрения управления (например, ИТ-директор, руководители программ, бизнес-аналитики и менеджеры портфелей) могут использовать систему, чтобы сосредоточиться на навыках и процессах, необходимых для согласования ИТ-стратегии и целей с бизнес-стратегией и целями. Этот фокус помогает организации максимизировать бизнес-ценность своих инвестиций в ИТ и минимизировать бизнес-риски.

Заинтересованные стороны с точки зрения платформы (например, технический директор, ИТ-менеджеры и архитекторы решений) используют различные архитектурные измерения и модели для понимания и информирования о природе ИТ-систем и их взаимосвязях. Они должны быть в состоянии подробно описать архитектуру среды целевого состояния. Система включает принципы и шаблоны для внедрения новых решений, а также для переноса локальных рабочих нагрузок в экосистему.

Заинтересованные стороны с точки зрения безопасности (например, главный специалист по информационной безопасности, менеджеры по ИТ-безопасности и аналитики ИТ-безопасности) должны обеспечить соответствие организации целям безопасности в отношении видимости, проверяемости, контроля и гибкости. Заинтересованные стороны с точки зрения безопасности могут использовать систему для структурирования выбора и внедрения средств контроля безопасности, соответствующих потребностям организации.

Заинтересованные стороны с точки зрения операционной деятельности (например, исполнительный директор или заместитель директора) определяют, как ведется бизнес изо дня в день, от квартала к кварталу и от года к году. Они поддерживают бизнес. Система управления данными помогает этим заинтересованным сторонам определять текущие операционные процедуры.

Таким образом, предлагаемая архитектурная концепция позволит осуществить компрессию процессов, их интеграцию и скоординированную взаимосвязь. Компрессия процессов достигается за счет сведения в одну безопасную систему таких составляющих цифрового мира, как интеллектуальные активы, электронный документооборот и аналитика данных. Как следствие, использование предлагаемой концепции обеспечит бизнесу доступ к новым сегментам рынка, поможет расширить клиентскую базу и перечень предоставляемых услуг, улучшить алгоритмы для предоставления потребителям более качественных и персонализированных услуг. Внедрение цифровых технологий в рамках всей цепочки поставок будет способствовать упрощению и синхронизации процессов, а также всестороннему учету обстоятельств принятия решений, что обеспечит бизнесу устойчивое развитие.

Заключение

В статье рассмотрены аспекты формирования архитектуры системы управления корпоративными данными и даны рекомендации по переходу компаний на предлагаемую архитектуру. Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы относительно получаемых результатов от внедрения предлагаемой архитектуры системы управления данными как источника конкурентоспособности предприятия:

- выработка решений в рамках бизнес-задач осуществляется на единых данных;
- обеспечивается оперативное решение стратегически важных задач;
- создается единое пространство для экспертных систем поддержки принятия решений;
- управление бизнес-процессом происходит в реальном времени;
- обеспечивается бесшовный доступ к формирующейся ценности между заказчиком и подрядчиком;

- повышение продуктивности сотрудников происходит путем стандартизации лучших практик.

Предлагаемая концепция многоуровневой архитектуры системы управления корпоративными данными позволит бизнесу использовать базовые инструменты для анализа больших массивов данных и поиска их закономерностей, а также адекватно оценивать полученные результаты. Использование существующих веб-сервисов, приведенных в таблице 1 по уровням архитектуры системы управления данными, позволит бизнесу, независимо от способа и места хранения данных, оперативно отслеживать их качество, быстро подключать новые источники, дополнять правила проверки, обеспечивать приведение данных из различных источников к единому виду.

Переход на новую архитектуру системы управления данными обеспечит на эта-

пе интегрированного обобщения данных оптимизацию всех звеньев цепи создания ценностей и достижения целевого финансового результата, т. е. увеличит ценность корпоративных данных как актива, необходимого для поддержки достижения бизнес-целей.

Именно эффективное управление данными и контроль над ними при внедрении предложенной архитектуры позволит бизнесу усилить свою рыночную позицию (что является совокупной целью всех его конкурентных преимуществ), избавив основные направления бизнеса от несвойственных, трудоемких операций по пониманию сути и качества данных, их обработке. И как следствие, наличие эффективной системы управления данными позволит бизнесу стабильно развиваться и выживать в имеющейся рыночной среде цифровой экономики.

Список литературы

1. Купревич Т. С., Турбан Г. В. Особенности инфраструктуры цифровой экономики в мировом хозяйстве // Новое слово в науке и практике: сборник статей по материалам IV международной научно-практической конференции. 2017. Т. 3. № 4. С. 60–65.
2. Borchert O. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage // Journal of Marketing Management. 2008. Vol. 24. No. 9–10. P. 1041–1044. DOI: 10.1362/026725708X382046.
3. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California Management Review. 1991. Vol. 33. No. 3. P. 114–135. DOI: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8.
4. Платонова Е. Д., Платонов А. Ю., Ягодкина И. А., Емельянов А. А., Богомолова Ю. И., Латун В. В. Современные теоретико-методологические ориентиры в экономическом исследовании: традиции и новации // Интернет-журнал «Науковедение». 2012. № 4 (13). С. 1–18.
5. McAfee A., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution // Harvard Business Review. 2012. Vol. 90. No. 60-6. URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution> (дата обращения: 11.08.2022).
6. Wang G., Gunasekaran A., Ngai E., Papadopoulos T. Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain Investigations for research and applications // International Journal of Production Economics. 2016. Vol. 176. P. 98–110. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.03.014.
7. Davenport T. H., Patil D. J. Data scientist: The Sexiest Job of the 21st Century // Harvard Business Review. 2012. Vol. 90. No. 70-6. URL: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century> (дата обращения: 11.08.2022).
8. Chen H., Chiang R. L., Storey V. C. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact // MIS Quarterly. 2012. Vol. 36. No. 4. P. 1165–1188. DOI: 10.2307/41703503.
9. Davenport T. Big Data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities // Harvard Business Review. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/03/big-data-at-work-dispelling-the-myths-uncovering-the-opportunities> (дата обращения: 11.08.2022).
10. Wang Y., Kung L., Byrd T. Big Data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations // Technological Forecasting and Social Change. 2018. Vol. 126. P. 3–13. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.12.019.
11. Васильев А. И. Отдельные аспекты конкурентоспособности российских вузов в цифровой среде // Прикладная информатика. 2021. Т. 16. № 2. С. 39–46. DOI: 10.37791/2687-0649-2021-16-2-39-46.

12. Пырьев В. В. Методическое и программное обеспечение принятия многокритериальных решений по нечетким исходным данным, критериям и выводам // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Технические науки. 2010. № 3 (155). С. 101–104.
13. Коваленко А. И. Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 39–42.
14. Still K., Seppanen M., Korhonen H., Valkokari K., Suominen A., Kumpulainen M. Business Model Innovation of Startups Developing Multisided Digital Platforms // 2017 IEEE19th Conference on Business Informatics (CBI). 2017. P. 70–75. DOI: 10.1109/CBI.2017.86.
15. David S. E. Economics of Vertical Restraints for Multi-Sided Platforms // SSRN Electronic Journal. 2013. No. 9 (1). Paper 626. DOI: 10.2139/ssrn.2195778.
16. Зайченко И. В., Соколова В. С. Особенности применения баз данных и систем управления базами данных в системах управления микроклиматом // Производственные технологии будущего: от создания к внедрению: материалы IV международной научно-практической конференции. 2021. С. 207–211.
17. Владимиров Д. Г., Гаврилова М. В. Системы управления данными как инструмент централизации управления цифровой экономикой и обеспечения ее безопасности // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2 (40). С. 31–38.
18. Мирошниченко М. А., Ковтун А. В., Трипутень А. В. Возможности национальной системы управления данными в формировании информационного пространства в цифровом обществе // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 176–180. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10096.
19. Белов С. Д., Зрелова Д. П., Кореньков В. В. Большие данные и цифровая экономика // Системный анализ в науке и образовании. 2020. № 2. С. 187–197. DOI: 10.37005/2071-9612-2020-2-187-197.
20. Лясковская Е. А. Трансформация капитала в современной экономике: цифровой капитал данных // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 3. С. 196–200. DOI: 10.14529/em210321.
21. Suganova M. I., Riabinina N. I., Sotnikova E. A. A mechanism for managing the factors that support the development of the cyber economy // The Cyber Economy. Contributions to Economics. 2019. P. 263–270. DOI: 10.1007/978-3-030-31566-5_27.
22. Деменко О. Г., Горшечников М. Ю. О вопросах реализации программ развития цифровой экономики в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 1. С. 29–33.
23. Рубин Ю. Б., Пузыня Т. А., Можжухин Д. П., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н. Предпринимательство как специфический вид трудовой деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2021. Т. 15. № 4 (84). С. 173–191. DOI: 10.46486/0234-4505-2021-4-173-191.
24. Штеренберг С. И. Методика управления системами обработки и сбора больших данных с поддержкой мониторинга встроенными программными агентами // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 1: Естественные и технические науки. 2020. № 4. С. 26–35. DOI: 10.46418/2079-8199_2020_4_4.
25. Салий В. В., Кухаренко Л. В., Ищенко О. В. Цифровая трансформация экономики и внедрение хранилищ данных на основе больших данных в инфраструктуру компании // Вестник Академии знаний. 2021. № 44 (3). С. 208–214. DOI: 10.24412/2304-6139-2022-11240.
26. Мантрова Л. В., Зуйков А. В. Внедрение цифровой передачи данных в системы управления электродвигателями насосов и интеллектуальных задвижек // НефтеГазоХимия. 2021. № 3–4. С. 56–59. DOI: 10.24412/2310-8266-2021-3-4-56-59.
27. Юдин А. И. Состояние и перспективы развития инновационного сектора в контексте цифровой экономики РФ: кластеризация и анализ динамических данных // Управление экономическими системами. 2020. № 2 (30). С. 44–49.
28. Сташевская М. П. Отдельные подходы к определению сущности концепта «большие данные» в цифровой экономике // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2020. № 14. С. 109–111.

Сведения об авторах

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

Корепанова Вероника Сергеевна, ORCID 0000-0002-0047-0796, канд. техн. наук, доцент, департамент цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, vskorepanova5@gmail.com

Ребус Наталья Анатольевна, ORCID 0000-0002-3086-4200, старший преподаватель, департамент цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, NRebus@synergy.ru

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

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

Статья поступила 19.04.2022, рассмотрена 16.05.2022, принята 09.06.2022

References

1. Kuprevich T. S., Turban G. V. Digital Economy Infrastructure Specifics in the World Economy. *Novoe slovo v nauke i praktike: sbornik statei po materialam IV mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [A new word in science and practice: a collection of articles based on the materials of the IV International Scientific and Practical Conference], 2017, vol.3, no.4, pp.60-65 (in Russian).
2. Borchert O. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Marketing Management*, 2008, vol.24, no.9-10, pp.1041-1044. DOI: 10.1362/026725708X382046.
3. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991, vol.33, no.3, pp.114-135. DOI: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8.
4. Platonova E. D., Platonov A. Yu., Yagodkina I. A., Emelyanov A. A., Bogomolova Ya. I., Latun V. V. Modern theoretical and methodological guidance in economic research: Traditions and Innovations. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»*, 2012, no.4(13), pp.1-18 (in Russian).
5. McAfee A., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 2012, vol.90, no.60-6. Available at: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution> (accessed 11.08.2022).
6. Wang G., Gunasekaran A., Ngai E., Papadopoulos T. Big Data analytics in logistics and supply chain management: Certain Investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 2016, vol.176, pp.98-110. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.03.014.
7. Davenport T. H., Patil D. J. Data scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. *Harvard Business Review*, 2012, vol.90, no.70-6. Available at: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century> (accessed 11.08.2022).
8. Chen H., Chiang R. L., Storey V. C. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 2012, vol.36, no.4, pp.1165-1188. DOI: 10.2307/41703503.
9. Davenport T. Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities. *Harvard Business Review*, 2014. Available at: <https://hbr.org/2014/03/big-data-at-work-dispelling-the-myths-uncovering-the-opportunities> (accessed 11.08.2022).
10. Wang Y., Kung L., Byrd T. Big Data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 2018, vol.126, pp.3-13. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.12.019.
11. Vasiliev A. I. Some aspects of competitiveness of Russian universities in the digital environment. *Prikladnaya informatika*=Journal of Applied Informatics, 2021, vol.16, no.2, pp.39-46 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2021-16-2-39-46.
12. Pyraev V. V. Methodical and software of taking a multicriterial decision on indistinct initial data, criterions and conclusions. *Izvestiya vuzov. Severo-Kavkazskii region. Tekhnicheskie nauki*=Bulletin of Higher Educational Institutions. North Caucasian Region. Technical Sciences, 2010, no.3(155), pp.101-104.
13. Kovalenko A. I. Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network. *Upravlenets*=The Manager, 2017, no.4(68), pp.39-42 (in Russian).
14. Still K., Seppanen M., Korhonen H., Valkokari K., Suominen A., Kumpulainen M. Business Model Innovation of Startups Developing Multisided Digital Platforms. 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI), 2017, pp.70-75. DOI: 10.1109/CBI.2017.86.
15. David S. E. Economics of Vertical Restraints for Multi-Sided Platforms. *SSRN Electronic Journal*, 2013, no.9(1), paper 626. DOI: 10.2139/ssrn.2195778.
16. Zaichenko I. V., Sokolova V. S. Features of the use of databases and database management systems in microclimate control systems. *Proizvodstvennye tekhnologii budushchego: ot sozdaniya k vnedreniyu: materialy IV mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Production technologies of the future: from creation to implementation: materials of the IV international scientific and practical conference], 2021, pp.207-211 (in Russian).

17. Vladimirov D. G., Gavrilova M. V. Data management systems as a tool for centralizing the management of the digital economy and ensuring its security. *Vestnik rossiiskogo universiteta kooperatsii*=Vestnik of the Russian University of Cooperation, 2020, no.2(40), pp.31-38 (in Russian).
18. Miroshnichenko M. A., Kovtun A. V., Triputen A. V. Possibilities of the national data management system in the formation of information space in digital society. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2020, no.28(2), pp.176-180 (in Russian). DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10096.
19. Belov S. D., Matrelova D. P., Korenkov V. V. Big Data and digital economy. *Sistemnyi analiz v nauke i obrazovanii*, 2020, no.2, pp.187-197 (in Russian). DOI: 10.37005/2071-9612-2020-2-187-197.
20. Lyaskovskaya E. A. Capital transformation in the modern economy: digital data capital. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment*=Bulletin of South Ural State University. Series "Economics and Management", 2021, vol.15, no.3, pp.196-200 (in Russian). DOI: 10.14529/em210321.
21. Suganova M. I., Riabinina N. I., Sotnikova E. A. A mechanism for managing the factors that support the development of the cyber economy. *The Cyber Economy. Contributions to Economics*, 2019, pp.263-270. DOI: 10.1007/978-3-030-31566-5_27.
22. Demenko O. G., Gorshechnikov M. Yu. *O voprosakh realizatsii programm razvitiya tsifrovoy ekonomiki v Rossii* [On the implementation of programs for the development of the digital economy in Russia]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2018, no.1, pp.29-33.
23. Ruben Yu. B., Puzynya T. A., Mozhzhukhin D. P., Alekseeva E. V., Lednev M. V., Pogorelova A. Yu., Potapova O. N. Entrepreneurship as a specific type of labor activity. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2021, vol.15, no.4(84), pp.173-191 (in Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2021-4-173-191.
24. Shterenberg S. I. Methods for managing systems for processing and collecting big data with monitoring support by embedded software agents. *Vestnik of St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 1: Natural and technical sciences*, 2020, no.4, pp.26-35 (in Russian). DOI: 10.46418/2079-8199_2020_4_4.
25. Saly V. V., Kuharenko L. V., Ischenko O. V. Digital transformation of the economy and implementation of Big Data storage in company infrastructure. *Vestnik Akademii znaniy*, 2021, no.3(44), pp.208-214 (in Russian). DOI: 10.24412/2304-6139-2022-11240.
26. Mantrova L. V., Zuykov A. V. Implementation of digital data transmission into pumps and smart valves motors control systems. *NefteGazoKhimiya*=Oil & Gas Chemistry, 2021, no.3-4, pp.56-59 (in Russian). DOI: 10.24412/2310-8266-2021-3-4-56-59.
27. Yudin A. I. State and prospects for development of the innovative sector in the context of the digital economy of the Russian Federation: clusterization and analysis of dynamic data. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, 2020, no.2(30), pp.44-49 (in Russian).
28. Stashevskaya M. P. Separate approaches to determining the essence of the "Big Data" concept in the digital economy. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*, 2020, no.14, pp.109-111 (in Russian).

About the authors

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

Veronika S. Korepanova, ORCID 0000-0002-0047-0796, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, vskorepanova5@gmail.com

Natalia A. Rebus, ORCID 0000-0002-3086-4200, Senior Lecturer, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, NRebus@synergy.ru

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

Andrey M. Nechaev, ORCID 0000-0003-1917-3975, Cand. Sci. (Milit.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, AMNechaev@synergy.ru

Received 19.04.2022, reviewed 16.05.2022, accepted 09.06.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-33-52

Организация общественного питания как фактор конкурентоспособности ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ

И. Ю. Севрюков^{1*}, О. В. Леушина¹, В. З. Шурбе¹

¹ ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
Новосибирск, Россия

* ivan.sewruikov@gmail.com

Аннотация. Актуальность исследования заключается в том, что в контексте развития регионов страны туристский и гостиничный бизнес способствует активизации национальной экономики. Оказание услуг гостеприимства стимулирует создание дополнительных рабочих мест, повышая туристскую привлекательность дестинации, интенсифицируя входящий туристский и, соответственно, финансовый трафики. С эволюцией общества, технико-технологическим прогрессом, информатизацией и другими протекающими процессами запросы и потребности гостей коллективных средств размещения значительно преобразились. Это обстоятельство предопределяет необходимость пересмотра концептуальных подходов отелей к организации ресторанного сервиса и обслуживанию клиентов в системе отношений «отель – ресторан – гость». Целью исследования является рассмотрение, обобщение и дополнение существующих теоретических подходов к организации общественного питания туристов в гостиничных комплексах и проведение сравнительной оценки ресторанов при отелях (на примере г. Новосибирска) для выявления некоторых достоинств и недостатков в их работе для составления рейтинга. В процессе исследования использовались общенаучные методы теоретического и эмпирического познания: анализ и синтез, метод сравнительных оценок, ранжирование (рейтинг). В исследовании авторами обобщаются теоретические подходы к организации общественного питания при отелях для формирования целостного представления и уточнения его роли в современном туристском и гостиничном бизнесе с учетом трансформации потребительских предпочтений и существующей конкуренции на рынке услуг. Определяются особенности потребительского поведения при выборе туристами питания в отеле, конкретизируется и обосновывается логистическая составляющая гостиничного бизнеса, в контексте новейших запросов потребителей представляются и дополняются принципы эффективного оформления ресторана, отмечаются аспекты восприятия клиентом качества обслуживания в ресторане отеля. Для проверки и подтверждения гипотезы исследования выполняется сравнительная оценка предприятий общественного питания при гостиничных комплексах (на примере г. Новосибирска), которая позволяет высветить круг проблем и положительных аспектов работы ресторанов. На основании результатов сравнительной оценки составляется рейтинг ресторанов мегаполиса.

Ключевые слова: сфера услуг, регион, туризм, ресторан при отеле, конкурентоспособность

Для цитирования: Севрюков И. Ю., Леушина О. В., Шурбе В. З. Организация общественного питания как фактор конкурентоспособности гостиничных комплексов // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 33–52. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-33-52

Organization of Public Catering as a Factor in the Competitiveness of Hotel Complexes

I. Sewruikov^{1*}, O. Leushina¹, V. Shurbe¹

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

* ivan.sewruikov@gmail.com

Abstract. The relevance of the study lies in the fact that in the context of the development of the regions of the country, the tourism and hotel business contributes to the activation of the national economy. The provision of hospitality services stimulates the creation of additional direct and indirect jobs, increasing the tourist attractiveness of the destination, intensifying incoming tourist and, accordingly, financial traffic. With the evolution of society, technical and technological progress, informatization and other ongoing processes, the requests and needs of the guests of collective accommodation facilities have changed significantly. In this regard, the service in the restaurant at the hotel comes to the fore and in terms of its quality, based on consumer assessments and judgments, guests and visitors actively form a subjective opinion in relation to the entire hotel complex, which, to a large extent, has a multidirectional impact on the results of commercial and financial activities, service market entity. This circumstance predetermines the need to revise the conceptual approaches of hotels to the organization of restaurant service and customer service in the system of relations "hotel – restaurant – guest". The purpose of the study is to review, generalize and supplement the existing theoretical approaches to the organization of catering for tourists in hotel complexes and to conduct a comparative assessment of restaurants at hotels (on the example of Novosibirsk) to identify some advantages and disadvantages in their work for compiling a rating. In the process of research, general scientific methods of theoretical and empirical knowledge were used: analysis and synthesis, the method of comparative assessments, ranking (rating). In the study, the authors summarize theoretical approaches to the organization of public catering at hotels in order to form a holistic view and clarify its role in the modern tourism and hotel business, taking into account the transformation of consumer preferences and the existing competition in the service market. A review of approaches to the definition of the concept of "public catering" is carried out, the features of consumer behavior are determined when tourists choose food at the hotel, the logistics component of the hotel business is concretized and substantiated, in the context of the latest consumer requests, the principles of effective restaurant design are presented and supplemented as a response of hoteliers to modern challenges, are noted aspects of customer perception of the quality of service in a hotel restaurant. To test and confirm the research hypothesis, a comparative assessment of public catering establishments at hotel complexes (on the example of Novosibirsk) is carried out, which allows highlighting the range of problems and positive aspects of restaurants. Based on the results of the comparative assessment, a rating of restaurants is compiled, which clearly demonstrates the current position of catering facilities in the tourism and hospitality market of the metropolis.

Keywords: services, region, tourism, hotel restaurant, competitiveness

For citation: Sewruikov I., Leushina O., Shurbe V. Organization of Public Catering as a Factor in the Competitiveness of Hotel Complexes. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.33-52 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-33-52

Введение

Современная индустрия туризма и гостеприимства представляет собой совокупность предприятий различ-

ных организационно-правовых форм собственности и физических лиц, предоставляющих туристам и индивидуальным путешественникам необходимый сервис, традиционно включающий, например, услуги раз-

мещения, транспорта, питания, культурного досуга, экскурсионное и информационное обслуживание и др.

Актуальность данного исследования связана с тем, что в контексте развития регионов страны туристский и гостиничный бизнес способствует активизации национальной экономики. Оказание услуг гостеприимства стимулирует создание дополнительных прямых и косвенных рабочих мест, повышая туристскую привлекательность дестинации, интенсифицируя входящий туристский и, соответственно, финансовый трафики.

Само по себе перемещение людей сопряжено с удовлетворением потребностей. Это означает, что вне зависимости от цели путешествия турист всегда нуждается и будет нуждаться в досуге, рекреации, приеме пищи.

Зачастую современным и пользующимся популярностью гостей коллективных средств размещения сервисом, совмещающим в себе указанные процессы, является оказание услуг общественного питания, приобретающих всевозможные форматы исполнения, начиная от *room service* (обслуживание гостя в номере отеля) и заканчивая шведскими столами, организованными в ресторанах, входящих в состав гостиничного комплекса (ГК).

Сфера общественного питания – важная и развивающаяся отрасль экономики, требующая к себе повышенного внимания как со стороны государства, так и всех участников рынка услуг, поскольку затрагивает интересы почти каждого жителя нашей планеты.

Согласно действующему документу «Положение о классификации гостиниц», под гостиницей и отелем понимается средство размещения, которое представляет совокупность имущества, используемого для предоставления услуг по размещению, питанию и ряда дополнительных услуг, может состоять из зданий (или их частей), помещений и иного имущества [1].

Под коллективными средствами размещения гостей и туристов понимаются пред-

приятия, оказывающие услуги по номерному или комнатному размещению, которые соответствуют определенным базовым запросам, исходя из потребностей и расчета на одну семью.

Центральное место в сфере услуг отводится удовлетворению нужд и запросов клиентов, которое, в свою очередь, представляет собой величину их восприятия фактически предоставленного обслуживания, что, по существу, является оценочным суждением потребителя после покупки.

Сфера общественного питания обладает важнейшим социально-экономическим значением, которое заключается в следующем:

- активизирует воспроизводство рабочей силы, ежедневно поддерживая интенсивный характер трудовой деятельности человека на протяжении его жизненного пути;
- организует сбалансированное питание в контексте обязательных к исполнению требований и рестрикций;
- способствует рационализации общественной трудовой деятельности через высвобождение времени и сил на другие виды активности и рекреации, исполняя роль сберегательного резерва времени человека;
- предоставляет возможность экономии продуктов питания, электроэнергии, топлива и т.д. с помощью эксплуатации энергоэффективного оборудования, включая специальные техники переработки сырья, хранения и утилизации бытового мусора.

Службы питания при гостиничных комплексах находятся в тесном взаимодействии со всеми структурными подразделениями, находящимися в непосредственном контакте с гостями, в частности службой бронирования, приема и размещения, обслуживания на этаже и др. На ресепшене гостями оформляются заказы, например на обслуживание номера, откуда они переадресуются в соответствующие службы для их выполнения. Отдельные заказы можно сделать из гостиничного номера.

Следует отметить позитивное влияние международных гостиничных цепей

на эволюцию отечественного гостиничного бизнеса, что выражается в следующих аспектах: проектирование и возведение гостиничных и курортных объектов, инфраструктуры; применение инновационных систем бронирования; реализация современного маркетингового подхода к управлению взаимоотношениями с клиентами; качественное изменение в вопросах подходов к разработке, внедрению, управлению и контролю за стандартами обслуживания в отеле и рекрутинга специалистов сферы туризма и гостеприимства.

К отраслевым особенностям рынка гостиничных услуг можно отнести всевозрастающую конкуренцию. Это обстоятельство стимулирует субъекты рынка искать наиболее оптимальные и жизнеспособные техники и технологии работы с потенциальными потребителями услуг, конкурентами, государством. Ограниченные ресурсы отельеров вынуждают их прибегать к профилированию клиентов для повышения коммерческой эффективности и доходности бизнеса – ориентир на деловых туристов: топ-менеджмент и руководство крупных компаний, бизнесмены среднего уровня, рядовые технические специалисты и т. д. Каким бы уникальным набором характеристик не обладал выделенный сегмент рынка, на котором гостиничное предприятие концентрирует основное свое внимание, успешные отельеры стремятся постоянно адаптироваться к динамичным запросам клиентов, внедряя на рынок новые гостиничные продукты, дополнительные услуги, вводя в эксплуатацию оригинальные объекты, устраивая необычные мероприятия [14].

Можно утверждать, что полноправное существование сферы гостеприимства в изоляции от общественного питания невозможно. Рассматривая зарубежный опыт организации гостиничного бизнеса, необходимо отметить «обязательность» наличия услуг питания в отелях [3].

Основой формирования прочных и доверительных коммуникаций между гостями

является ресторан. В этом контексте отель также ассоциируется с возможностью развлечь отдыхающих.

Приоритетной задачей современного гостиничного дела, включая связанные с отелями объекты общественного питания, является обеспечение туристов и гостей комфортными условиями пребывания. В частности, это означает, что служба питания при гостинице должна максимально реализовывать запросы гостей в услугах питания через предоставление соответствующего комплексного обслуживания. В контексте этого ресторан рассматривается как специально отведенное место, которое рассчитано на оказание услуг питания и культурного досуга гостям отеля. Ресторан или его часть в отведенные для этого часы могут быть использованы для организации завтраков, обедов, полдников, ужинов в соответствии с предоплаченным типом питания (например, BB – bed & breakfast, HB – half board, ALL, AI – all inclusive и др.). Довольно распространенной практикой в отельном бизнесе является использование пространства ресторана для организации и проведения специальных мероприятий различных форматов, например банкетных.

Рестораны высокого класса стараются соответствовать этому уровню и выстраивают процесс обслуживания клиентов особым образом, отказываясь от предварительной подготовки блюд с последующим разогревом в пользу использования консервированных заготовок и свежих продуктов, так как это положительно отражается на потребительской удовлетворенности клиентов, что в конечном итоге может привести к более ярким и хвалебным отзывам гостей о заведении. Приготовление блюд сопровождается чутким контролем качества поставляемых продуктов.

Можно говорить о том, что гастрономическое обслуживание состоит из двух компонентов, среди которых материальная составляющая, представленная готовыми блюдами

и напитками, и нематериальная, складывающаяся из комплекса торговых, культурно-досуговых и рекреационных услуг.

Целью исследования является рассмотрение, обобщение и дополнение существующих теоретических подходов к организации общественного питания туристов в гостиничных комплексах и проведение сравнительной оценки ресторанов при отелях (на примере г. Новосибирска) для выявления некоторых существующих достоинств и недостатков в их работе и составления рейтинга.

Гипотезой исследования является предположение о том, что в настоящее время происходит структурное смещение акцентов, которое заключается в возрастании роли предприятий общественного питания, функционирующих при гостиничных комплексах. В связи с этим для сохранения конкурентоспособности на рынке услуг туризма и гостеприимства отелям необходимо учитывать эти изменения и меняться в ногу со временем, предлагая гостям новое обслуживание, соответствующее динамичной природе потребительских запросов и желаний.

Научная новизна исследования определяется развитием теоретических аспектов организации общественного питания туристов в отелях, в частности обзором подходов к определению понятия «общественное питание», определением специфики потребительского поведения при выборе туристами питания в отеле, конкретизацией и обоснованием важности логистической составляющей гостиничного бизнеса, дополнением принципов эффективного оформления ресторана как ответа отельеров на потребительские запросы, особенностями восприятия клиентами качества обслуживания в ресторане гостиницы, результатами сравнительной оценки и составлением рейтинга ресторанов при отелях мегаполиса (на примере г. Новосибирска).

В процессе исследования использовались общенаучные методы теоретического

и эмпирического познания: анализ и синтез, метод сравнительных оценок, ранжирование (рейтинг).

Обзор литературы

Анализ научно-практических трудов современных авторов, посвященных исследованию существующих проблем и перспектив развития индустрии туризма и гостеприимства, а также сферы общественного питания в частности, свидетельствует о том, что для разработки данной темы имеется определенный круг предпосылок.

В изложенных материалах исследования авторы опирались на труды А.Н. Аршиновой и Н.А. Лучина [3], Е.В. Долгих [5], Е.Н. Ефремовой [7], Е.И. Костюковой и А.В. Романенкова [8], Л.Б. Нюрнбергер [10], Е.Д. Платоновой, И.А. Ягодкиной и А.А. Емельянова [11], К.Г. Токаревой [13], А.В. Щербина [14] и ряда других исследователей.

Вместе с тем в большинстве вышеуказанных трудов уважаемых авторов акцент смещен в сторону изучения общих вопросов организации общественного питания без адресной привязки к материально-технической базе средств размещения как таковой, что в контексте современной индустрии путешествий является значимым пробелом и идет вразрез с туристскими трендами.

Для большей объективности исследования необходимо обозначить несколько существующих подходов к трактовке понятия «общественное питание», что свидетельствует об имеющейся обширной смысловой многослойности и многогранности исследуемого понятия (табл. 1).

Таким образом, правомерно говорить о том, что под общественным питанием прежде всего понимается симбиоз производственных и клиентоцентричных процессов, направленных на реализацию потребностей гостей посредством исполнения важнейших социально-культурных и досуговых функций.

Таблица 1. Результаты обзора подходов к трактовке термина «общественное питание»**Table 1.** The results of the review of approaches to the interpretation of the term «public catering»

Источник <i>Source</i>	Содержание <i>Definition of the term</i>
ГОСТ 31985–2013 [2]	Самостоятельная отрасль экономики, состоящая из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующая питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов как на предприятиях общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг
Е. В. Долгих [5]	Результат деятельности предприятий общественного питания (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) по удовлетворению потребностей потребителей в продукции общественного питания, создании условий для реализации и потребления продукции общественного питания и покупных товаров, проведении досуга и других дополнительных услуг
Е. Н. Ефремова [7]	Объединение юридических и физических лиц, сгруппированное по критерию вида обрабатываемого сырья и производимой готовой продукции, особенностей технологических процессов, а также применяемых сервисных моделей работы с населением
Е. И. Костюкова, А. В. Романенков [8]	Комплексное оказание соответствующего сервиса, в состав которого, помимо приготовления разнообразных блюд и десертов, входят услуги. Другими словами, предприятия общественного питания занимаются реализацией пищи, подкрепляемой, например, культурно-досуговыми услугами
К. Г. Токарева [13]	Торговая сфера, специализация которой заключается в производстве продукции гастрономии, пригодной к сиюминутной реализации и потреблению

Особенности потребительского поведения при выборе туристами питания в отеле

Исследуя теоретические аспекты влияния мотивов и стимулов путешественников на выбор средств размещения, можно констатировать, что данные процессы во многом предопределяют набор потребностей туристов, который требует скорейшего их удовлетворения через побуждение человека к совершению действий, имеющих конкретную цель и связанных, например, с поиском, бронированием, оплатой и получением услуг гостеприимства [11].

Познание туристских мотивов при выборе отеля для размещения обладает высокой значимостью с точки зрения планирования, разработки и упорядочивания их сервисной деятельности, что способствует повышению конкурентоспособности отдельных участников рынка услуг гостеприимства за счет соз-

дания и предложения гостиничного продукта с наибольшей востребованностью и потребительской стоимостью [6].

Помимо качественно приготовленных и поданных блюд и напитков, единая концепция сервировки стола значительно повышает интерес к услугам общественного питания гостей отеля. Среди прочих «потребительских магнитов» можно выделить:

- интерьер и освещение зала, предпочтительно мягкое регулируемое;
- креативное сочетание столовых приборов, мебели, интерьера;
- используемая палитра цветов и наличие лейбла гостиничного предприятия на салфетках, скатертях и т. д.;
- цветы на столиках;
- уровень квалификации и мастерства обслуживающего персонала;
- безупречная чистота, наглядная визуализация меню и его трансляция на иностранном языке;

- отличная звуковая изоляция, позволяющая остаться вдали от шума улиц мегаполиса;

- безопасная и уютная атмосфера и др.

Стоит отметить, что в состав ассортимента сопутствующего обслуживания ресторана при гостинице отельеры активно включают услуги музыкального сопровождения и живых сценических выступлений, площадки для танцев, заказ такси и каршеринг, Wi-Fi, мультимедиапрограммы и другие культурно-досуговые составляющие.

В целом же, основные параметры питания в отелях остаются схожими с ресторанами, функционирующими вне гостиничных комплексов. Однако отличия могут состоять в том, что гостям отеля услуги питания оказываются на особых условиях меню, которое разрабатывается самим предприятием общественного питания, что зачастую является своеобразным мотивом при выборе туристами гостиницы для размещения.

Логистическая составляющая гостиничного бизнеса

Для более системного понимания сути вопроса считаем целесообразным отдельно остановиться на транспортно-логистической компоненте предприятия общественного питания при гостинице. Под логистикой можно понимать совокупность видов деятельности по приобретению, хранению, обработке и транспортировке продукции заказчику или, наоборот, заказчика к товару, продукту. Логистика в современном мире настолько всеобъемлющая, что включает в себя большое количество функциональных областей и видов специализации [14].

В свою очередь, под транспортной логистикой понимается комплекс последовательных действий по определению потребностей в транспорте, подбору транспортных средств, выбору рациональных способов транспортировки груза, формированию выгодного маршрута с точки зрения экономики, безопасности и своевременности пе-

ремещения объектов грузопотоков в необходимое место.

Логистическая структура ресторана при отеле, помимо посредников и покупателей, требует включения предприятий-поставщиков. Как показывает современная практика ведения ресторанного бизнеса, активные его субъекты – ресторанные сети создают отдельные подразделения, специализирующиеся на снабжении. Одновременно с этим небольшие предприятия общественного питания делегируют функцию снабжения одному-двум сотрудникам, в задачи которых входит закупка продовольственных товаров для производственных нужд ресторана. В целом же, что снабженческое подразделение, что отдельный сотрудник выполняют схожий функционал.

Если говорить обобщенно, то в целях снабжения продовольствием предприятия общественного питания последовательно решаются следующие задачи: определение необходимого количества закупаемой продукции и условий проведения торгов, поиск поставщиков, закупка, складирование и хранение приобретенного продовольствия. Результат реализации вышеуказанного ряда задач в ресторане существенно влияет на его уровень выручки, так как своевременные и ритмичные поставки натуральных и свежих продуктов являются залогом полноценной работы предприятия.

Также транспортная логистика способствует минимизации товарных запасов ресторана, а в отдельных ситуациях позволяет полностью от них уйти. Материальное снабжение вкупе с транспортной логистикой сокращают сроки поставки закупаемого продовольствия, оптимизируя информационные потоки.

Говоря о функциях транспортной логистики, следует отметить, что она позволяет совместно планировать транспортные процессы с ориентацией на имеющиеся возможности и ограничения складского хозяйства, синхронизирует и сопутствует технической унификации «транспорта» и «склада»,

адресно подходить к вопросу определения наиболее эффективного транспортного средства для перевозки продуктов питания, кухонного оборудования, инвентаря и расходных материалов.

Большая неоднородность, высокая эластичность спроса, широкое проникновение цифровых технологий и распространение e-commerce на рынке услуг гостеприимства во многом стали инициаторами бурного развития стратегических подходов к управлению динамическим ценообразованием в данной сфере, в основе которого лежит изменение цены на услуги размещения в течение суток с учетом уровня спроса, где тариф для отдельной категории гостей находится под автоматическим контролем системы управления доходами гостиничного предприятия.

Вне зависимости от типа и категории отелей в них применяется примерно одинаковая система общественного питания, которая может в себя включать: сервировку завтраков, обедов, полдников и ужинов различных видов, обслуживание разнообразных мероприятий (конференции, конгрессы, симпозиумы, бизнес-встречи, выставки, свадьбы, балы и др.), что свидетельствует о весомом вкладе кейтеринга и обслуживания номеров в работу гостиничного комплекса.

Предоставление данного обслуживания в совокупности с организацией на высшем уровне работы предприятия общественного питания предопределяет необходимость наличия хорошо развитых профессиональных навыков персонала гостиницы, специализированного оборудования и инвентаря [9]. Анализируя отечественные реалии гостиничного бизнеса, зачастую вышеуказанное присутствует в работе российских гостиниц, что увеличивает потребительскую стоимость гостиничного продукта в глазах клиентов. Качественная составляющая ресторанного обслуживания при отеле напрямую влияет на впечатления и мнения гостей о нем. Вывод достаточно лаконичен и логичен: ес-

ли отдельный вид гостиничного обслуживания во многом способен сформировать или преобразить уже имеющиеся общие впечатления гостей об отеле, то гостинице и его ресторану (включая дополнительные культурно-досуговые услуги) необходимо в своей работе придерживаться курса на максимальное соответствие требованиям и запросам гостей, учитывая имеющееся видовое разнообразие и их динамичный характер.

Современные запросы потребителей и ответ отельеров

Ключевая функция субъектов рынка гостиничных услуг заключается в удовлетворении запросов проживающих гостей. Параллельно с эволюцией общества и развитием технологий наблюдаются повсеместные сложности, сопряженные с реализацией потребительских нужд и адекватным ответом на вызовы конкурентов, что определяется конкурентоспособностью предприятия [10].

На наш взгляд, под конкурентоспособностью отеля можно понимать жизнеобеспечивающую функциональную способность существования гостиничного предприятия и его развития в рыночной среде посредством использования имеющегося арсенала конъюнктурных инструментов, средств производства и ограниченного круга ресурсов во взаимодействии со всеми участниками рынка услуг гостеприимства.

Поскольку услуги питания относятся к категории основных гостиничных услуг, в этом свете ресторан, функционирующий при отеле и обладающий конкурентоспособными признаками, положительным образом влияет на величину рыночных возможностей всего предприятия, аккумулируя их за счет реализации экономического, организационно-управленческого, материально-технического и инфраструктурного потенциала ресторана. В контексте этого можно говорить о том, что, с одной стороны, экономическая категория «конкурентоспособный

ресторан» является структурной подкатегорией «конкурентоспособный отель» (в разрезе многоотраслевого характера туристской и гостиничной отрасли), а с другой – отдельной и самостоятельной категорией (общественное питание как отрасль народного хозяйства).

Сегодня потребители услуг гостеприимства предъявляют куда более высокие требования к обслуживанию, нежели средневековые паломники и путешественники, не ограничивающиеся ночлегом и питанием, что создает ряд требований к модели современного гостиничного комплекса, делая ее многогранной. В дополнение ко всему возрастающий уровень конкуренции на рынке гостиничных услуг вынуждает отели изыскивать дополнительные ресурсы, прилагать значительные усилия и находиться в постоянном режиме самосовершенствования, внося коррективы в продуктивное, ценовое и другие направления функционирования гостиницы [4].

Гостиничные комплексы стараются предоставить своим гостям широкий и самый разнообразный выбор блюд и напитков, культурных и анимационных программ, проектируя бары и рестораны, функционирующие при них. Также это может быть размещение в номере мини-бара либо предоставление room service.

Ресторан при коллективных средствах размещения способен работать не только с туристами, но и как самостоятельное предприятие общественного питания, оставаясь в некой зависимости от отеля [12].

В контексте обеспечения конкурентоспособности предприятия общественного питания, обслуживающего клиентов как из внешней, так и внутренней среды гостиницы, нет какого-то единого подхода и мнения относительно того, какой процент от общего количества посетителей ресторана должны составлять гости отеля, а какой – посетители «с улицы», чтобы считать его коммерчески успешным. Все тщетные усилия и попытки оценить уровень конкурентоспо-

собности ресторана при отеле посредством анализа и сопоставления абсолютных величин прибыли разбиваются об отсутствие достоверной и прозрачной информации относительно источников дохода, структуры издержек, имеющихся ресурсов и др. По этой причине невозможно объективно оценить, например, рестораны, демонстрирующие примерно соразмерные показатели прибыли, т. е. однозначно определить рентабельность ресторана при гостиничном комплексе.

Как правило, подобные управленческие решения отельеров – организация обслуживания различных категорий клиентов, включая не проживающих в гостиницах, находятся в области маркетинговой деятельности и основной целью ставят не генерацию выручки рестораном как полуавтономного объекта питания в структуре гостиничного комплекса, а продвижение бренда отеля. В этом смысле ресторан диверсифицирует свои виды деятельности, расширяя потребительские сегменты рынка, с которыми и происходит взаимодействие. Помимо этого, такой вариант обслуживания гостей можно условно считать «безопасным» – не принципиальные промахи ресторана могут быть перекрыты за счет прибыли, обеспеченной основным видом деятельности отеля, т. е. оказания услуг по размещению гостей. Учитывая, что при оказании услуг общественного питания рестораном «на сторону» используется одни и те же помещения, оборудование, инвентарь, трудовые ресурсы и т. д., это способствует снижению затрат на оказание одной единицы услуги. В случае, если ресторан не демонстрирует приемлемой доходности, всегда можно сместить акцент на обслуживание клиентов из внутренней среды гостиницы, что зачастую не влечет значимых сопутствующих затрат.

Проектирование помещений и зон, в которых будут оказываться услуги общественного питания, важно осуществлять на основе принципов, представленных на рисунке 1.

Охарактеризуем более подробно вышеуказанные принципы, в основе которых

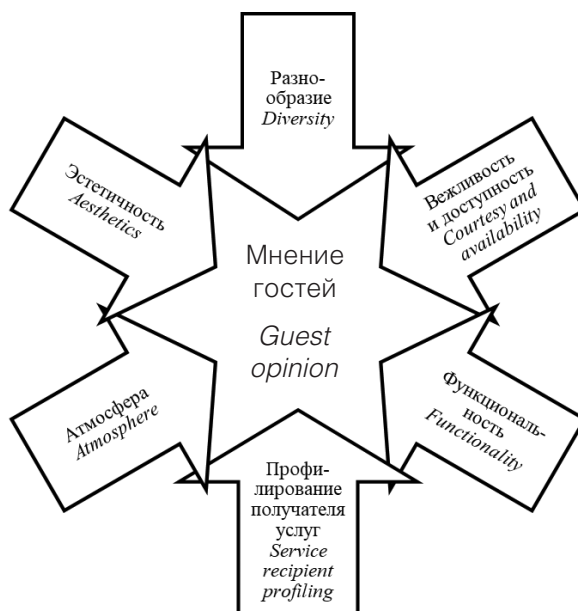


Рис. 1. Принципы эффективного оформления ресторана при ГК

Fig. 1. Principles of effective design of a restaurant in a hotel

центральное место занимает мнение гостей, зависящее от разнонаправленного воздействия факторов и процессов в рамках гостиничного сервиса. В частности, это может быть влияние вкуса, аромата и состава поданных блюд, их эстетического вида, размера порций, яркого разнообразия меню и винной карты, адекватного соотношения цены и качества, оформления интерьера, обстановки и квалификации персонала.

С учетом этого дадим характеристику следующим исследуемым принципам:

- разнообразия. Современный и востребованный отель обладает необходимым материально-техническим комплексом, включающим рестораны, кафе, бары и другие форматы предприятий общественного питания;
- вежливости и доступности. Общее представление потребителей об отеле, аккумулируемое из отдельных его элементов, является индикатором отношения гостя и, как следствие, участвует в формировании репутации предприятия;

- функциональности. То есть способность предприятия готовить завтраки, обеды, полдники и ужины;

- профилирования получателя услуг. Его суть сводится к точечной и узконаправленной реализации запросов и потребностей гостя для повышения коммерческой результативности гостиничного бизнеса;

- атмосферы. Комфортная и при этом доверительная обстановка в ресторане, благоприятствующая непринужденному общению гостей;

- эстетичности. Наличие чувства прекрасного, которое подвержено изменению с течением времени. Например, внесение существенных изменений в декор предприятия общественного питания обычно происходит в среднем через пять лет.

Гостиничная и туристская индустрия ежедневно сталкивается со злободневными проблемами управления рыночным спросом, активные его участники находятся в постоянных процессах совершенствования ассортимента услуг, которые могут быть связаны как с потребительской экологич-

ностью, динамикой трендов, так и с вопросами обеспечения качества и безопасности. Другими словами, отели перманентно находятся в погоне за клиентскими запросами, стараясь их предугадать, становясь тренд-сеттерами туристского сезона.

В этом смысле особого внимания заслуживает принятие решения гостей о приобретении услуг ресторана, во многом основанного на их желании: чем более сбалансированным, по субъективному мнению отдельного гостя, окажется соответствие цены/качества блюда, тем с более значительной суммой денежных средств он почитает возможным расстаться (особенно, если речь идет о лучшем соотношении качества и вкуса), оставаясь в значительной степени удовлетворенным [15].

По этой причине работникам, занятым в туризме и гостеприимстве, следует направить свои усилия на развитие сферы обслуживания, т. е. на сервис, предоставляемый предприятиями общественного питания в гостиничных комплексах. Зачастую ресторан в отеле – это смешение воедино кухонь народов и их культур, приправленных региональными обычаями и кулинарным колоритом, способных притягивать туристские потоки. Разработка тура, обладающего гастрономическим многовкусием, по нашему мнению, является перспективным направлением, на которое можно делать особый акцент при продвижении на рынке услуг гостеприимства.

Вышеуказанные особенности организации обслуживания туристов в отелях являются ответом последних на меняющиеся запросы гостей.

Проведение сравнительной оценки и формирование рейтинга предприятий общественного питания при отелях г. Новосибирска

За основу формирования рейтинга предприятий общественного питания при отелях г. Новосибирска определены пять заведений, функционирующих на рынке услуг го-

степриимства в составе следующих гостиничных комплексов:

- Domina Novosibirsk (ресторан Brera);
- AZIMUT (ресторан «#СибирьСибирь»);
- River Park (ресторан при отеле);
- Grand Autograph Hotel Novosibirsk (ресторан Overture) / бывший отель Marriott Novosibirsk Hotel;
- DoubleTree by Hilton Novosibirsk (ресторан Paris).

Сделанный выбор неслучаен и обусловлен следующими предпосылками:

1. Исследуемые предприятия общественного питания осуществляют аналогичный или схожий вид деятельности, т. е. функционируют на одном рынке в составе гостиничных комплексов.

2. Имеющаяся очевидная разница отдельных гостиниц в «звездности» не является принципиальной, их сопоставление вполне оправдано – они являются конкурентами, реализуя самобытные концептуальные подходы к организации ресторанного обслуживания.

3. Несмотря на различия, у исследуемых предприятий есть общий знаменатель в виде удобства местоположения, механизма работы и предоставления обслуживания.

4. Фактор ценовой политики оказания услуг общественного питания, который является сопоставимым среди исследуемых предприятий.

Для одних отелей ресторан является одним из ключевых факторов успеха, для других – неким дополнительным элементом доходности гостиничного бизнеса.

По нашему мнению, в качестве критериев сравнительной оценки ресторанов при гостиничных комплексах целесообразно рассматривать следующие:

- разнообразие ассортимента услуг;
- отличительная черта заведения;
- наличие дополнительной информации в меню;
- ассортимент позиций в карте бара;
- удобство сбора информации (информационная открытость);

- работа с отзывами и возражениями;
- социальные сети.

Разнообразие ассортимента услуг охарактеризуем как потенциально возможный фактор удовлетворения запросов гостей из различных стран и регионов мира, сопряженных наличием многообразия вкусовых предпочтений. Имеющаяся взаимосвязь между существованием широкого спектра запросов потребителей и возможностями по их удовлетворению подтверждает тезис о том, что продвинутый гостиничный комплекс – это город в городе, в котором есть все необходимое для получения комплексного обслуживания.

Далее, под *отличительной чертой заведения* будем рассматривать существенный критерий предпочтения ресторана. Чем она более заметная и креативная, тем значимее в глазах гостя она представляется, являясь серьезным конкурентным преимуществом отеля; довольно часто выступает в роли доминантного мотива потребительского выбора, например, при заранее спланированном проведении банкета или стихийном посещении заведения.

Под *наличием дополнительной информации в меню* условимся понимать лаконичное описание в меню блюд и напитков, а также любой другой информации, которая может помочь при выборе позиций (острота, вес и количество порций, специальный состав, температура блюда и др.).

К *ассортименту позиций в карте бара* условно отнесем наличие разных сортов вина, кофе, коктейлей и других напитков, включая их авторские рецепты и уникальное исполнение.

В качестве *удобства сбора информации*, или *информационной открытости* обозначим фактическое наличие на официальных веб-ресурсах информационного материала о ресторане, обладающего достоверностью и актуальностью.

Работа с отзывами и возражениями – очень щепетильное и кропотливое направление деятельности любого ресторана вви-

ду своей особой значимости. Включает в себя проявление обратной связи; комментарии и отзывы, оставленные на просторах интернета; защиту от повторного возникновения сбоев и недоработок, возникающих в работе служб гостиницы, с целью последующего развития обслуживания.

Критерий «*Социальные сети*» характеризует интенсивность мероприятий по продвижению ресторана в социальных сетях посредством проведения анкетирования, лотерей, акций, розыгрышей, постинга ответов на вопросы от посетителей и подписчиков сообществ и ряд других.

Для минимизации субъективности оценки и в силу неравнозначности каждому критерию был назначен свой вес. Источниками вторичной информации послужили официальные сайты отелей, аккаунты и сообщества в социальных сетях, упоминание в электронных СМИ, сервисы с отзывами гостей (табл. 2).

Принято решение о проведении анализа разнообразия ассортимента и описания наличия или отсутствия отличительных черт ресторанов в совокупности, поскольку эти два критерия являются взаимодополняющими друг друга.

Начнем с ресторана Brera (Domina Novosibirsk), в меню которого представлен действительно разнообразный ассортимент большого количества позиций, включающий закуски, десерты, салаты, горячее. Имеется в наличии группа блюд русской, в частности сибирской, кухни. При этом в качестве отличительной черты заведения отметим самостоятельное гриль-меню, предлагающее мясные и рыбные блюда на любой вкус, способные приятно удивить настоящих ценителей.

Ресторан «#СибирьСибирь» в силу своих концептуальных особенностей и разработанного меню ориентирован на отдельные категории гостей – иностранных и местных, у которых кухня народов Сибири вызывает истинный интерес. Строганина, рыба, пельмени, пирожки, северные деликате-

Таблица 2. Сравнительная оценка предприятий общественного питания при гостиничных комплексах г. Новосибирска

Table 2. Comparative assessment of catering establishments operating in hotels in Novosibirsk

Название критерия / места <i>Criterion name / restaurant name</i>	Brera (Domina Novosibirsk)	«#Сибирь- Сибирь» #SibirSibir (AZIMUT)	Ресторан при отеле River Park <i>Restaurant in a hotel River Park</i>	Overture (Grand Autograph Hotel Novosibirsk)	Paris (DoubleTree by Hilton Novosibirsk)
Разнообразие ассортимента (15) <i>Variety of assortment</i>	5	3	5	5	3
Отличительная черта заведения (15) <i>The uniqueness of the restaurant</i>	4	5	5	4	2
Наличие дополнитель- ной информации в меню (10) <i>Availability of additional information in the menu</i>	5	3	5	2	2
Ассортимент позиций в карте бара (20) <i>Assortment of positions in the bar menu</i>	3	5	4	4	3
Удобство сбора информации (10) <i>Availability of information</i>	2	5	5	2	3
Работа с отзывами и возражениями (10) <i>Dealing with feedback and objections</i>	5	5	4	4	3
Социальные сети (20) <i>Social networks</i>	4	5	5	4	3
Итого <i>Total</i>	3,95	4,5	4,7	3,75	2,75

сы, окрошка, сырники и оладьи, многови-
довое разнообразие салатов не оставят го-
стей, включая приверженцев вегетариан-
ства, равнодушными; у ресторана также не-
маленькое постное меню. Если же говорить
о разнообразии позиций меню вне сибир-
ской кухни, то оно не выдерживает конкурен-
ции с другими исследуемыми заведениями.

Гастрономический арсенал ресторана
при отеле River Park представлен симбио-
зом мировых кухонь мира: страны Европы,
Юго-Восточной Азии, России. Официа-
льный сайт гостиницы называет свою концеп-

цию «Хиты кухонь мира». Некоторые извест-
ные блюда прошли локализацию, получив
сибирский колорит – брускетта с неркой,
крем-суп из тыквы. Все, что является люби-
мым и знакомым в сегменте массового рын-
ка, гость сможет найти в меню. Отдельно от-
метим богатый ассортимент деликатесов из
телятины и рыбных блюд, среди которых –
настоящие изюминки. Сибирская кухня
представлена в меню сагудаем из муксуна,
теплым салатом из сибирского папоротника,

винегретом с опятами, стерлядь горячего копчения, пельменями таежными с лосятиной и другими позициями.

Присутствует отдельное детское меню: пельмешки, мини-пицца, чикен-бургер, котлета, салат и прочие детские вкусности. Вегетарианская кухня представлена значительным количеством блюд.

Для одного гостя или для большой компании повара ресторана Overture при ГК Grand Autograph Hotel Novosibirsk готовят блюда европейской, ливанской, русской, средиземноморской кухни. Более десяти позиций с салатами, что занимают отдельную страницу, хиты мировой кулинарии, такие как ризотто, фиш энд чипс, кесадилья, не оставят равнодушными ни одного посетителя. Не так давно было введено новое сезонное меню, предлагающее гостям попробовать блюда сибирской кухни. Помимо этого, в теплое время года по вечерам открывается летняя терраса с видом на город, где можно попробовать все разнообразие ассортимента гриль-меню: от стейка до сиба-баса, щек, языка – и это без учета множества видов пицц, супов, закусок и т. д.

Наличие дополнительной информации к позициям меню является существенным с точки зрения потребителя. Применительно к ресторану Brera (Domina Novosibirsk) у значительного количества позиций представлено полное описание блюда, за исключением отдельных незначительных моментов, когда они размещены без указания состава и другой информации. Красочно изложенное потребительское описание гриль-меню будоражит аппетит гостей. Блюда в меню сопровождаются иконками-индикаторами, которые обозначают «вегетарианское (vegetarian)», «блюдо от шефа (chef's signatures)» и «острое (spicy)».

В ресторане «#СибирьСибирь» при создании меню использовался следующий оригинальный подход, обеспечивающий визуальное удобство заказа: его позиции сегментированы на блоки, которые обособлены друг от друга наглядными рисунками

(например, категория «Северные деликатесы» сопровождается рисунком рыбы и т. д.) и цветными рамочками, посредством которых уменьшается время, затрачиваемое гостем на поиск нужного деликатеса. Новое блюдо, блюдо на углях, полезное питание выделяются соответствующими иконками. Несмотря на столь рациональный подход к компоновке меню, необходимо отметить полное отсутствие описания блюда, его состава и размера порций.

Образцово-показательным, по нашему мнению, можно считать меню, разработанное рестораном при отеле River Park, содержащее всю необходимую и полезную информацию, которая поможет сделать гостю самостоятельный и аргументированный выбор. Широко используются стикеры-индикаторы, указывающие на индивидуальные особенности блюда, в том числе острые, вегетарианские, сибирской кухни, подающиеся в больших объемах. Приведены обозначения используемых терминов, например су-вид (от фр. *sous-vide* – в вакууме). Каждая позиция снабжена кратким, но при этом ярким описанием, включающим размер порций, применяемые способы его готовки и привлекательные ассоциативные прилагательные, стимулирующие возникновение чувства голода. Изложенная в меню информация хорошо структурирована.

В меню ресторана Overture содержится просьба к гостям обращаться к сотрудникам заведения в случае наличия определенных диетических пожеланий или требований к подаче блюда, например, из-за аллергии на рыбу, орехи и т. д. Этот подход может вызвать у гостей смешанные чувства неловкости и неудобства, учитывая, что потребитель может являться иностранным туристом со слабыми навыками разговорной речи. Тем не менее, в меню размещено описание блюд, размеры порций. Никак не используются обозначения особых позиций меню.

Заведение Brera располагает богатой винной картой, изобилующей авторскими

винами, большим выбором коктейлей и напитков, коллекция которых позволяет проводить самостоятельные мероприятия по дегустации вин.

Барная карта ресторана «#СибирьСибирь» составлена под чутким руководством специалистов, живущих барным делом, что сразу бросается в глаза. На фоне конкурентов она выделяется присутствием авторских коктейлей, более десяти видов импортных настоек и напитков, приправленных сочными и манящими фотографиями.

Касаемо заведения при отеле River Park, ассортимент карты напитков богат как безалкогольными напитками, коктейлями и добавками к ним (апельсиновый с имбирем, классический лимонад, чай, кофе и кофейные напитки), так и собранием вин со всею света.

Следует отдельно отметить ассортимент безалкогольных напитков заведения Overture, который гармонично вписан в ресторанное обслуживание и дополняет барную карту. Представленные сорта чая категоризированы, среди них нашлось место креативному подходу и авторской экспрессии.

Следующий этап – обзор участников рынка услуг гостеприимства по совокупности параметров «удобство сбора информации», «работа с отзывами и возражениями», «социальные сети».

Официальный веб-ресурс отеля Domina Novosibirsk не является самым информативным источником данных о предприятии, как бы странно это ни звучало. В гостиничном комплексе расположено два заведения – Brera и Tartufo. Сайт содержит лишнюю информацию, отчетливо видно отсутствие банальной выверки опубликованного материала и его редактирования. Не указаны часы работы заведений, не представлена важная информация о возможности пользования услугами Tartufo только гостями отеля во время приемов пищи и проведения мероприятий. Отметим фактическое отсутствие барной карты. Ответственные за

SMM-продвижение сотрудники активно взаимодействуют с подписчиками и посетителями аккаунтов в соцсетях, принимая участие в разрешении проблем, опубликованных на сайтах с отзывами.

Руководство отеля «#СибирьСибирь» посчитало оправданным создать отдельный сайт для своего ресторана, размещая на нем информацию о концепции, истории, технических характеристиках, меню, услугах доставки блюд и напитков заведения.

Представители ресторана при отеле River Park стараются продуктивно работать с возражениями, недостатками в обслуживании, давать обратную связь на отзывы клиентов, занимаются активным SMM-продвижением. Сайт содержит полезную информацию о времени, месте и порядке проведения питания или банкетного обслуживания. Отметим размещение на сайте раздела с блогом, где ранее публиковали занимательные факты и любопытные новости, посвященные жизни Новосибирска, которые способствовали увеличению посещаемости сайта. На сегодняшний день в силу определенного стечения обстоятельств указанная информационная активность приостановлена.

Специалисты отеля Grand Autograph Hotel Novosibirsk размещают в социальных сетях завораживающие посты, стараются адекватно реагировать на публикуемую гостями критику и похвалу. Любопытно и слегка неожиданно при посещении одного из аккаунтов заведения в соцсетях обнаружить гиперссылку, которая перенаправляет на независимый сайт-отзовик. Официальный веб-ресурс скуп на информацию об оказываемых услугах общественного питания. Удивляет отсутствие размещенного в открытом доступе меню.

Подведем итоги, результаты в баллах следующие (рис. 2):

- ресторан Brera (Domina Novosibirsk) – 3,95;
- ресторан «#СибирьСибирь» (AZIMUT) – 4,5;

- ресторан при отеле River Park – 4,7;
- ресторан Overture (Grand Autograph Hotel Novosibirsk) – 3,75;
- ресторан Paris (DoubleTree by Hilton Novosibirsk) – 2,75.

На основании итоговых оценок сравнительного анализа, представленных в таблице 2, визуализируем и составим рейтинг ресторанов при гостиничных комплексах, осуществляющих свою деятельность на рынке услуг г. Новосибирска (рис. 3).

Нужно отметить, что все исследуемые и сопоставляемые рестораны, функционирующие при отелях, являются высококонкурентными заведениями со своим уникальным набором преимуществ и недостатков. Результаты проведенной сравнительной оценки по обозначенным критериям позволяют определить победителя рейтинга – ресторан при отеле River Park.

Вместе с тем следует отдельно остановиться на замыкающем рейтинг заведении – ресторане Paris при отеле DoubleTree by Hilton Novosibirsk и выявить основные причи-

ны, отрицательным образом повлиявшие на результат. Подобный итог, на первый взгляд, может показаться достаточно неожиданным. Рассмотрим основные выявленные проблемы в работе Paris.

К основным организационным недоработкам данного ресторана, с нашей точки зрения, относятся:

- скромный ассортимент блюд и напитков, который не позволяет в полной мере соответствовать гастрономическим запросам и предпочтениям клиентов;
- отсутствие в меню дополнительной информации, способствующей самостоятельному выбору гостем желаемых блюд;
- ресторан не имеет ярко выраженной отличительной черты и особенностей, которые стали бы средством притяжения реальных или потенциальных потребителей услуг общественного питания;
- в барной карте размещено множество позиций, однако насчитывается сравнительно небольшое количество авторских напитков;

✂Баллы (Points)

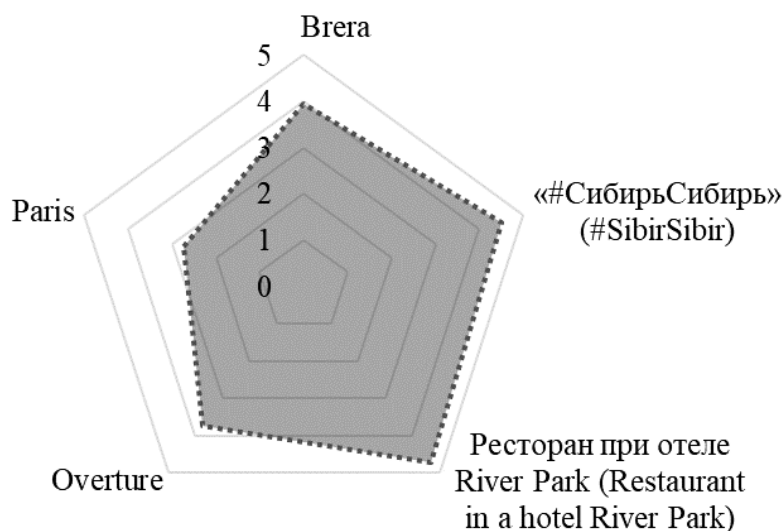


Рис. 2. Результаты сравнительной оценки ресторанов при ГК

Fig. 2. The results of the comparative evaluation of restaurants in hotels

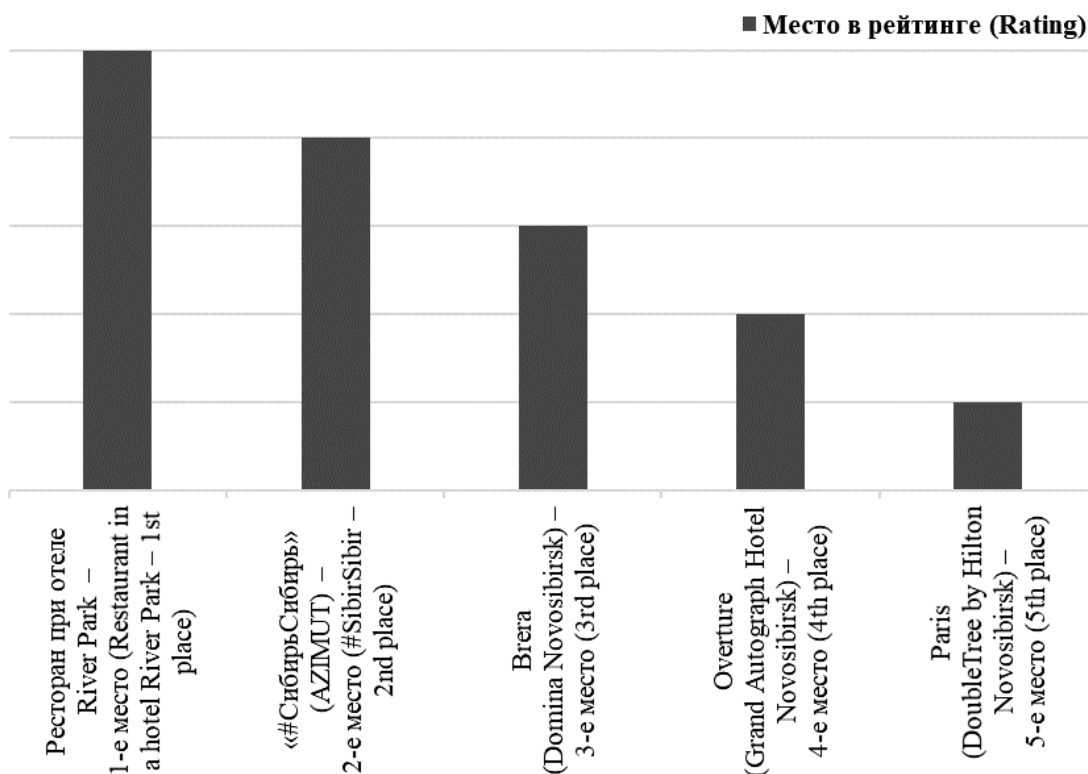


Рис. 3. Рейтинг исследуемых ресторанов при ГК

Fig. 3. Rating of researched restaurants in hotels

- сайт отеля не является полноценным ресурсом для сбора предметной информации о ресторане;
- несмотря на проводящуюся работу в социальных сетях, информационное наполнение на отдельных ресурсах не обновлялось на протяжении продолжительного времени (несколько лет);
- наблюдаются затруднения при работе с возражениями и отзывами гостей в интернете.

Существенной проблемой является и тот факт, что предприятие общественного питания в отеле зачастую рассматривается гостями исключительно как заведение для приема завтрака, поскольку включенные обед и ужин заказывают далеко не все. Получается, что большое помещение ресторана «простаивает» после обеда.

Заключение

В целом, результаты рейтинга говорят сами за себя, а название ресторана Paris для непосвященных обывателей никак не соотносится ни с представленными позициями в меню, ни с антуражем заведения. В гостиничном комплексе останавливаются иностранные гости, но ни среди них, ни среди отечественных туристов и жителей города перечень и разнообразие подаваемых блюд не производят колоссального фурора. Отсутствует отличительная идея, выделяющая ресторан на фоне остальных заведений данного типа. Показатель оставленных отзывов и комментариев потребителей может свидетельствовать о низкой их заинтересованности в ресторане. Как отмечают некоторые фламперы, в следующий раз

они отдадут свое предпочтение предприятиям общественного питания, находящимся по соседству, ввиду более богатого выбора у них блюд и качества обслуживания. Все это применимо и к барной карте ресторана, которой недостает уникальных позиций и креативной подачи напитков.

Таким образом, можно закономерно утверждать, что общественное питание в структуре туристского и гостиничного бизнеса является неотъемлемой его частью, которая, с одной стороны, является основой гостеприимства, с другой – на нее возложена аккумулирующая функция, способствующая активизации потенциала смежных секторов и отраслей экономики.

Тезис о значимой роли ресторана при современном гостиничном комплексе подтверждается результатами проведенной сравнительной оценки предприятий общественного питания, функционирующих при отелях в мегаполисе, предоставляющих обслуживание гостям и их посетителям. Кроме

этого, помимо обеспечивающей функции – оказание услуг общественного питания, ресторан может являться самостоятельным и полноправным объектом туристской аттракции. В этом случае обслуживание в ресторане выходит на первый план, и по его качеству на основе потребительских оценок и суждений гости и посетители формируют субъективное мнение обо всем гостиничном комплексе.

Тем не менее, как свидетельствуют результаты составленного рейтинга ресторанов при отелях, не каждый гостиничный комплекс в полной мере осознает это обстоятельство. Однако учитывая текущие темпы роста конкуренции на рынке туризма и гостеприимства, непрогнозируемую в средне- и долгосрочной перспективе динамику его развития в силу понятных причин, можно предположить, что это явление носит фрагментарный и временный характер, не переходящий в хроническую стадию.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368948/ (дата обращения: 10.07.2022).
2. ГОСТ 31985–2013. Услуги общественного питания. Термины и определения [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165477/ (дата обращения: 10.07.2022).
3. Аршинова А. Н., Лучина Н. А. Общественное питание как элемент туристского обслуживания // Управленческие технологии и модели модернизационных процессов в российской экономике: история и современность: сборник научных статей. – Курск, 2015. С. 70–72.
4. Белоцерковская Н. В., Миргалауов И. Р. Анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия // Молодой ученый. 2020. № 2 (292). С. 230–235.
5. Долгих Е. В. История общественного питания в России по законодательным источникам (1626–1861 гг.) // Исторический журнал: научные исследования. 2015. № 5. С. 605–619. DOI: 10.7256/2222-1972.2015.5.16564.
6. Ефимов А. В. Теоретические основы мотивации туристов при выборе средств размещения // Стратегии и современные тренды регионального туризма и гостеприимства: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Саратов, 2019. С. 237–243.
7. Ефремова Е. Н. Организация общественного питания в образовательных организациях // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. 2021. № 3 (23). С. 38–42.
8. Костюкова Е. И., Романенко А. В. Общественное питание: особенности обслуживания клиентов // На страже экономики. 2018. № 4 (7). С. 35–42.
9. Макарова Д. Д. Стандарты обслуживания и нормативно-правовая база как основа предоставления конкурентоспособного гостиничного продукта // Туризм: право и экономика. 2022. № 1. С. 10–13. DOI: 10.18572/1813-1212-2022-1-10-13.
10. Нюренбергер Л. Б., Якшигулов Р. А. Ресторанный бизнес как элемент индустрии туризма // Актуальные проблемы развития туризма: материалы международной научно-практической конференции. – М., 2019. С. 478–481.

11. Платонова Е. Д., Платонов А. Ю., Ягодкина И. А., Емельянов А. А., Богомолова Ю. И., Латун В. В. Современные теоретико-методологические ориентиры в экономическом исследовании: традиции и новации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2012. № 4 (13). С. 1–18.
12. Севрюков И. Ю., Шурбе В. З. Современная сфера общественного питания в структуре индустрии туризма и гостеприимства: сущность, типология, актуальное состояние // Финансовая экономика. 2022. № 1. С. 70–77.
13. Токарева К. Г. Понятие и виды услуг общественного питания // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 8-5. С. 70–73.
14. Щербина А. В. Особенности логистической деятельности в индустрии гостеприимства // Московский экономический журнал. 2018. № 5 (3). С. 357–364. DOI: 10.24411/2413-046X-2018-15091.
15. Abdelmawgoud M. T. A. Meals Pricing Strategies in The Egyptian Hotels: An Analytical Study // Journal of the Faculty of Tourism and Hotels – University of Sadat City. 2020. Vol. 4. No. 1/2. P. 79–103.

Сведения об авторах

Севрюков Иван Юрьевич, ORCID 0000-0001-7839-3906, канд. экон. наук, доцент, кафедра бизнеса в сфере услуг, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»», Новосибирск, Россия, ivan.sewruikov@gmail.com

Леушина Ольга Владимировна, ORCID 0000-0002-3518-2874, канд. экон. наук, доцент, кафедра бизнеса в сфере услуг, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»», Новосибирск, Россия, lov@bk.ru

Шурбе Вера Захаровна, ORCID 0000-0001-5028-349X, канд. социол. наук, доцент, преподаватель, кафедра бизнеса в сфере услуг, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»», Новосибирск, Россия, shurbe@ngs.ru

Статья поступила 17.08.2022, рассмотрена 07.09.2022, принята 06.10.2022

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation «On approval of the Regulations on the classification of hotels» of November 18, 2020 1860 (in Russian). SPS «Konsul'tantPlyus». Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368948/ (accessed 10.07.2022).
2. GOST 31985–2013. *Uslugi obshchestvennogo pitaniya. Terminy i opredeleniya* [State Standard 31985–2013. Catering services. Terms and Definitions]. SPS «Konsul'tantPlyus». Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165477/ (accessed 10.07.2022).
3. Arshinova A. N., Luchina N. A. *Obshchestvennoe pitanie kak element turistskogo obsluzhivaniya* [Public catering as an element of tourist service]. *Upravlencheskie tekhnologii i modeli modernizatsionnykh processov v rossijskoj ekonomike: istoriya i sovremennost'*. *Sbornik nauchnykh statej* [Management technologies and models of modernization processes in the Russian economy: history and modernity: collection of scientific articles]. Kursk, 2015, pp.70–72.
4. Belocerkovskaja N. V., Mirgalauov I. R. *Analiz konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatija* [Analysis of the competitiveness of a hotel enterprise]. *Molodoj uchenyj*, 2020, no.2(292), pp.230–235.
5. Dolgih E. V. *Istoriya obshchestvennogo pitaniya v Rossii po zakonodatel'nym istochnikam (1626–1861 gg.)* [History of Public Catering in Russia According to Legislative Sources (1626–1861)]. *Istoricheskij zhurnal: nauchnye issledovaniya*=History Magazine: Researches, 2015, no.5, pp.605–619. DOI: 10.7256/2222-1972.2015.5.16564.
6. Efimov A. V. *Teoreticheskie osnovy motivacii turistov pri vybore sredstv razmeshcheniya* [Theoretical foundations of tourist motivation when choosing accommodation facilities]. *Strategii i sovremennye trendy regional'nogo turizma i gostepriimstva: materialy nauchno-prakticheskoy konferencii* [Strategies and modern trends in regional tourism and hospitality: materials of the All-Russian scientific and practical conference]. Saratov, 2019, pp.237–243.
7. Efremova E. N. Organization of public catering in educational organizations. *Forum. Seriya: Gumanitarnye i ekonomicheskie nauki*, 2021, no.3(23), pp.38–42 (in Russian).

8. Kostyukova E. I., Romanenko A. V. Catering: features customer service. *Na strazhe ekonomiki*=The Economy under Guard, 2018, no.4(7), pp.35-42 (in Russian).
9. Makarova D. D. Servicing standards and the regulatory framework as a ground for the provision of a competitive hotel product. *Turizm: pravo i ekonomika*, 2022, no.1, pp.10-13 (in Russian). DOI: 10.18572/1813-1212-2022-1-10-13.
10. Nyurenberger L. B., Yakshigulov R. A. *Restorannyj biznes kak element industrii turizma* [Restaurant business as an element of the tourism industry]. *Aktual'nye problemy razvitiya turizma: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Actual problems of tourism development: materials of the international scientific-practical conference]. Moscow, 2019, pp.478-481.
11. Platonova E. D., Platonov A. Yu., Yagodkina I. A., Emelyanov A. A., Bogomolova Ya. I., Latun V. V. Modern theoretical and methodological guidance in economic research: Traditions and Innovations. *Internet-zhurnal «NAUKOVEZENIE»*, 2012, no.4(13), pp.1-18 (in Russian).
12. Sewruikov I. Yu., Shurbe V. Z. The modern sphere of public catering in the structure of the tourism and hospitality industry: essence, typology, current status. *Finansovaya ekonomika*=Financial Economy, 2022, no.1, pp.70-77 (in Russian). DOI: 10.34925/EIP.2022.140.03.064.
13. Tokareva K. G. *Ponyatie i vidy uslug obshchestvennogo pitaniya* [The concept and types of catering services]. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii*, 2016, no.8-5, pp.70-73.
14. Shcherbina A. V. *Osobennosti logisticheskoy deyatel'nosti v industrii gostepriimstva* [Features of logistics activities in the hospitality industry]. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal*=Moscow Economic Journal, 2018, no.5(3), pp.357-364. DOI: 10.24411/2413-046X-2018-15091.
15. Abdelmawgoud M. T. A. Meals Pricing Strategies in the Egyptian Hotels: An Analytical Study. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels – University of Sadat City*, 2020, vol.4, no. 1/2, pp.79-103.

About the authors

Ivan Yu. Sewruikov, ORCID 0000-0001-7839-3906, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Business in the Service Sector Department, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia, ivan.sewruikov@gmail.com

Olga V. Leushina, ORCID 0000-0002-3518-2874, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Business in the Service Sector Department, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia, lov@bk.ru

Vera Z. Shurbe, ORCID 0000-0001-5028-349X, Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor, Lecturer, Business in the Service Sector Department, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia, shurbe@ngs.ru

Received 17.08.2022, reviewed 07.09.2022, accepted 06.10.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-53-65

Конкурентное сравнение рекламных каналов под влиянием внешнеэкономических факторов

Г.Г. Дерябина^{1,2*}, Н.В. Трубникова²

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

* g.deryaba@gmail.com

Аннотация. Внешнеэкономические факторы оказывают значительное влияние на конкурентоспособность компаний. Российский рекламный рынок, прошедший несколько кризисных периодов и не в полной мере достигший стадии равновесия, становится одним из наиболее пострадавших отраслей в современной истории России. Целью исследования является анализ рекламного рынка России в контексте динамики конкурентоспособности и прогноз его развития в 2022 году. Авторы статьи приводят анализ основных шагов маркетинговой стратегии компаний на конкурентном рынке, таких как ситуационный анализ, работа с динамикой рынка и выбором сегмента, включая и основные факторы конкуренции Портера, планирование, организация и бюджетирование, реализация маркетингового плана и оценка его эффективности, с фокусом на наиболее востребованные на российском рынке инструменты маркетинговых коммуникаций, а также анализируют ситуацию весны 2022 года, влияние событий на конкурентную ситуацию на рекламном рынке и делают свой прогноз его восстановления и развития. В рамках данной работы авторами было проведено полевое исследование среди представителей производственных компаний и рекламных агентств с целью выявления фактических изменений на рекламном рынке. Основная гипотеза авторов – приостановка маркетинговых активностей на 50 и более процентов под влиянием ухода ряда глобальных клиентов с российского рынка или решения брендов о приостановлении деятельности в России до стабилизации ситуации – была в значительной мере подтверждена.

Ключевые слова: рекламный рынок, экономический кризис, маркетинговые исследования, кризисное управление

Для цитирования: Дерябина Г. Г., Трубникова Н. В. Конкурентное сравнение рекламных каналов под влиянием внешнеэкономических факторов // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 53–65. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-53-65

Competitive Comparison of Advertising Channels under Influence of External Economic Factors

G. Deryabina^{1,2*}, N. Trubnikova²

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

* g.deryaba@gmail.com

Abstract. External economic factors have a significant impact on the competitiveness of the companies. The Russian advertising market, which has gone through several periods of crisis and has not fully reached the stage of equilibrium, is becoming one of the most affected industries in the modern history of Russia. The purpose of the study is to analyze the advertising market in Russia in the context of the dynamics of competitiveness and forecast its development in 2022. The authors of the article provide an analysis of the main steps of the marketing strategy of companies in a competitive market, such as situational analysis, work with market dynamics and segment selection, including Porter's main factors of competition, planning, organization and budgeting, marketing plan implementation and evaluation of its effectiveness, with a focus on the marketing communications tools that are most in demand on the Russian market, as well as analyze the situation of the spring of 2022, the impact of events on the competitive situation in the advertising market and present their forecast for its recovery and development. As part of this work, the authors conducted a small field study among representatives of manufacturing companies and advertising agencies to identify the actual changes in the advertising market. The main hypothesis of the authors: the suspension of marketing activities by 50 percent or more, was largely confirmed, under the influence of several global companies quitting the Russian market or the decision of brands to suspend activities in Russia until the situation stabilizes.

Keywords: advertising market, economic crisis, marketing research, crisis management

For citation: Deryabina G., Trubnikova N. Competitive Comparison of Advertising Channels under Influence of External Economic Factors. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.53-65 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-53-65

Введение

Текущая политическая повестка в значительной степени отразилась на внешнеэкономических условиях, оказавших, в свою очередь, влияние на развитие российского рекламного рынка. Насколько целесообразно сегодня проводить рекламные кампании и вкладывать солидные бюджеты? Ответ на этот вопрос зависит от сферы бизнеса и от рекламных площадок.

За более чем 30 лет существования постсоветской России краткие периоды стабильности на российском рекламном рынке периодически прерывались острыми кризи-

сами. Рынок рекламы постоянно находится в состоянии изменений и не может характеризоваться бескризисным поступательным развитием. Индустрия уже проживала несколько исторических кризисов, связанных с глобальными экономическими и политическими процессами. Поэтому адаптивность давно стала необходимым качеством для менеджмента рынка коммуникаций.

За период своего существования рекламный рынок России прошел через 5 кризисов – начиная с 1995 года, когда вследствие развала финансовых пирамид пострадали миллионы вкладчиков, продолжая августовским дефолтом 1998 года, мировым

финансовым кризисом 2008 года, «крымским» кризисом 2014 года и заканчивая «ковидным» кризисом 2020 года. Сегодняшний, шестой, кризис обещает быть одним из самых разрушительных. Сколько понадобится российскому рекламному рынку времени, чтобы в третий раз подняться и преодолеть заветную отметку в 10 млрд долл., как это происходило в предыдущие кризисы, спрогнозировать достаточно сложно.

Необходимо отметить, что у всех коммуникационных кризисов в России были внешние, а не промышленные причины. И урок этих кризисов один – выигрывает тот рекламодатель, кто в сложные времена не прекращает рекламу, а ищет эффективные инструменты для ее продолжения. В отношении диджитал-сферы, если нет рекламных возможностей в закрытых для рекламы сетях, необходимо переориентировать бюджеты в отечественные сети, хотя и недостаточно удобные по бизнес-инструментариям, но все-таки реально работающие и развивающиеся.

Классик западного маркетинга Россер Ривс в своем знаменитом труде «Реальность в рекламе» использовал образ Красной Королевы из Зазеркалья Льюиса Кэрла, которой для того, чтобы оставаться на одном месте, приходилось бежать изо всех сил [12]. Любой рекламодатель, осознает он это или нет, очень похож на эту Красную Королеву. Чтобы удержаться на месте, завоеванном с большими усилиями за долгие годы, нужно продолжать коммуникационную кампанию. Многие снимают рекламу, потому что на их продукты, такие как, например, автомобили, техника или лекарства, образовался ажиотажный спрос. Можно временно сократить продуктовую рекламу, но оставаться в маркетинговом поле, поддерживая свои позиции пиаром и инновационным развитием CRM-систем. А для некоторых бизнесов в условиях жесткой экономии, наоборот, необходимо переключение с имиджевых задач на продажные, где поможет performance marketing,

позволяющий лучше контролировать рекламные инвестиции.

Среди агентств больше всего пострадают или даже прекратят свою деятельность те, кто ориентировался на однотипных клиентов одной сферы или на одно медиа. Если эта сфера в жестком кризисе или это медиа, как, например, Инстаграм¹, нерекламоспособно, то прогноз неутешительный. Важно расширить узкий горизонт сегодняшнего прогнозирования, шестым чувством найти стабильный сегмент и сделать ставку на клиентов, которые смогут развиваться.

Актуальные трансформации в рекламной отрасли становятся в наши дни одними из самых обсуждаемых тем как практиками, так и учеными. Ситуация сейчас носит неустойчивый турбулентный характер, и поэтому слабо прогнозируема. Российский рекламный рынок, вышедший по объемам инвестиций на рекордный уровень в 578 млрд руб., снова подвергается ключевым трансформациям, связанным с самым масштабным в истории оттоком рекламодателей [9]. Рекламный бизнес в России лишился большого количества привычных и эффективных инструментов.

В наибольшей степени трансформация затронула компании, работающие с BTL-технологиями, которые наиболее активно применяются на зрелых рынках с высоким уровнем конкуренции для удержания текущих потребителей и завоевания потребителей конкурентов.

Современные экономические условия, глобализация и ускорение развития рынков и технологий требуют постоянного совершенствования форм и методов управления предприятиями, находящимися под постоянным давлением конкурентов, что вынуждает их постоянно совершенствовать свою

¹ Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

деятельность и продукцию, расширять ассортимент, повышать качество предоставляемых услуг, оптимизировать управленческие и производственные процессы. Поэтому разработка конкурентной маркетинговой стратегии развития играет важную роль в деятельности любого предприятия.

Разработка маркетинговой стратегии включает следующие этапы [6]:

1. Ситуационный анализ, описывающий процесс, в котором оценка состояния окружающей среды, исследование рынка, размер и рост рынка определяются путем прогнозирования и моделирования поведения потребителей.

2. Работа с динамикой рынка (выбранным сегментом рынка) для формирования сильного позиционирования товара/услуги путем создания четкого УТП (уникального торгового предложения) для потребителей, выделяющего данный товар среди товаров конкурентов и защищающего нишу компании от конкурентной атаки.

3. Планирование, организация и бюджетирование. Процесс трансформации стратегии в годовые планы по отдельным продуктам. Определение дизайна организации, максимально облегчающего реализацию разработанных программ. Расчет маркетингового бюджета для реализации планов.

4. Реализация маркетингового плана, требующая коммуникативных и организаторских способностей менеджеров для объединения усилий разных отделов компании.

5. Оценка производительности. Внедрение механизма оценки соответствия фактическому исполнению маркетинговой стратегии.

На первом этапе компания проводит глубокий анализ внешней среды, включающей PEST-факторы, потребителей (существующих и потенциальных), конкурентов (существующих и потенциальных) и других заинтересованных сторон (партнеров, спонсоров и т. д.). Факторы PEST включают политические, экономические, социаль-

ные и технологические условия и тенденции, которые могут повлиять на компанию и изменить ее маркетинговую стратегию. Например, COVID-19 стал важным внешним социальным фактором, воздействовавшим на экономическую среду, приведшим к закрытию или сокращению ряда секторов (например, услуг, которые перевели директ-маркетинг в онлайн или на доставку курьером), и повлиял на способ работы, ускоряющий внедрение новых технологий (работа из дома).

На втором этапе анализ существующих и потенциальных потребителей помогает компании сформировать представление об объеме рынка и выбрать наиболее подходящий сегмент исходя из ключевых факторов успеха этого сегмента и покупательского спроса в нем, а также конкурентного давления [13].

Конкурентная среда зависит от стадии жизненного цикла отрасли (наиболее конкурентной является стадия зрелости). М. Портер выделяет 5 основных факторов конкуренции: существующие конкуренты, потенциальные новички, угроза со стороны альтернатив, рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей [10].

Конкуренция между существующими соперниками зависит от их концентрации, разнообразия, дифференциации их продукции [14].

Угроза со стороны новичков зависит от входного барьера на рынок (размер первоначальных инвестиций), уровня себестоимости продукции, знания бренда и лояльности потребителей, доступа к каналам сбыта, правовых барьеров и сопротивления со стороны существующих компаний.

Наличие альтернатив создает более высокую ценовую эластичность продуктов на рынке и влияет на маркетинговую стратегию компании и ее ассортимент. Например, табачные изделия имеют низкую эластичность по цене, и рост цен практически не влияет на потребительский спрос. Но повышение цен на одежду может снизить спрос и по-

влиять на отток потребителей к альтернативным товарам.

Поставщики технически сложных или редких комплектующих могут иметь власть над закупочными компаниями. Например, производители компьютеров и другой электроники зависят от поставщиков процессоров, чипов и других редких технологических компонентов.

В то же время конечные потребители также могут повлиять на компанию, если у них будет достаточно мощности. Это зависит, во-первых, от ценовой чувствительности, которая включает в себя важность товара для покупателей (например, алюминиевые банки для производителей пива), дифференциацию продукта, конкуренцию среди потребителей и важность качества продукта. Во-вторых, это зависит от рыночной позиции потребителей, таких как размер и концентрация покупателей по сравнению с продавцами, доступ потребителей к информации и возможность вертикальной интеграции продавцов, например некоторые пивные компании приобрели заводы по производству алюминиевых банок, чтобы быть менее зависимыми от цены продажи банок.

На данном этапе компания описывает профиль потребителя (персонажа), потребность или проблему которого компания планирует решить с помощью своего продукта. Количество этих потребителей означает размер выбранного компанией сегмента потенциального рынка. Этот этап включает в себя разработку уникальных характеристик продукта (или уникального торгового предложения), которые могут отличать этот продукт от продуктов конкурентов.

Перед основным запуском компания может разработать MVP (минимально жизнеспособный продукт) и организовать исследование потребителей, чтобы понять, подходит ли продукт.

Третий этап состоит из планирования, организации и бюджетирования.

Коммерческое планирование является неотъемлемой частью любого производственного подразделения, которое создает конкретные шаги для реализации стратегии компании.

Организация – это способ понять, как созданные планы могут быть реализованы в реальной жизни при оперативном управлении. Он включает определение трех основных элементов: ресурсы (материальные, нематериальные и человеческие), бюджет и время.

Определение маркетингового бюджета зависит от стадии жизненного цикла (традиционно новый продукт требует больших бюджетов для повышения осведомленности о продукте), размера сегмента рынка (чем меньше размер, тем более агрессивное продвижение может потребоваться), конкуренции на рынке (более высокая конкуренция требует большей величины бюджета, необходимого для защиты собственной рыночной ниши), частоты рекламы и наличия альтернатив продуктам.

Существует несколько способов формирования маркетингового бюджета:

- метод существующих средств;
- процент от продаж (3–10%);
- составление бюджета по сравнению с конкурентами;
- исходя из целей компании.

Четвертый этап включает в себя реализацию маркетингового плана.

По словам Генри Минцберга, ведущего критика рациональных подходов к разработке стратегии, «представление о том, что стратегия – это то, что должно происходить там, где-то наверху, вдали от деталей управления организацией, изо дня в день, является одной из самых больших ошибок традиционного стратегического управления» [11]. Реализация маркетингового плана является важным шагом на пути к достижению стратегических маркетинговых целей компании.

И наконец, пятый этап включает в себя механизм оценки эффективности, то есть

сравнение достигнутых результатов с планами.

Рассмотрим основные активности, использующиеся для помощи в создании конкурентного позиционирования продуктов компаний на российском рынке.

Маркетинговые коммуникации базируются на концепции маркетинга как создания продукта или услуги на основе потребительской проблемы или потребности и создания удовлетворяющего производителя и потребителя обмена на рынке, а также информирования потребителя о созданном продукте. В международной маркетинговой среде маркетинг определяют как процесс планирования и внедрения концепций, ценообразования, продвижения продукта и дистрибьюции идей, товаров и услуг для создания обмена, удовлетворяющего индивидуумов и соответствующего задачам организаций [7].

В свою очередь, продвижение (promotion) как один из составных элементов маркетинга является определением оптимальных для конкурентоспособности продукта инструментов маркетинговых коммуникаций, способов и каналов продвижения продукции и коммуникации со стейкхолдерами [7].

Маркетинговые коммуникации включают в себя все инструменты, позволяющие ознакомить потребителей, включая посредников и ретейлеров, с продуктами или услугами компании.

В целом, можно сказать, что маркетинговые коммуникации – это инструменты, при помощи которых компания пытается информировать, убеждать и напоминать потенциальным потребителям – прямо или косвенно – о товарах и брендах, которые они продают.

Все интегрированные маркетинговые коммуникации можно разделить на персональные или массовые коммуникации.

Массовые коммуникации включают в себя рекламу (СМИ – средства массовой информации) как платное стимулирование использования продукта, PR (Public Relations,

или связи с общественностью, к которым относятся бесплатная поддержка имиджа продукта или оценка продукта/услуги), а также различные мероприятия (выставки, ярмарки и шоу).

Персональные коммуникации включают в себя как личные продажи (например, при очной встрече, по телефону, каталожные продажи), так и таргетированные инструменты стимулирования сбыта, директ-маркетинга, которые являются персонализированным убеждением потенциальных покупателей, а также сарафанное радио, когда текущие потребители рассказывают о своем потребительском опыте потенциальным покупателям.

Иная существующая в ИМК (интегрированные маркетинговые коммуникации) классификация подразделяет маркетинговые инструменты на две группы – ATL (Above the line) и BTL (Below the line). Эти термины появились в результате специфики подсчета расходов на маркетинг, где расходы, не относящиеся к прямой рекламе, попадали под черту основного бюджета.

Таким образом, к ATL относят все расходы на прямую рекламу и то, что воспринимается потребителями как реклама. К ним относят СМИ (массовые коммуникации), такие как реклама на телевидении и радио, рекламные блоки в газетах и журналах (печатные СМИ), размещение рекламных щитов или наружная реклама, реклама внутри помещений, а также интернет-баннеры. Этот тип коммуникации является традиционным и, как правило, неперсональным по отношению к потребителям.

Массовые коммуникации зачастую используются на начальном этапе выхода продукта на рынок для информирования потребителей и построения узнаваемости, а также для поддержки товаров массового спроса. Инструменты ATL обладают такими преимуществами, как убедительность через многократное повторение сообщений и усиленная выразительность через возможность создавать целые истории и дра-

матизировать. Однако минусом данных технологий является отсутствие персонификации, то есть диалога, – потребитель решает сам, обращать ли ему внимание на сообщение.

В свою очередь, прочие расходы по стимулированию (такие как затраты на организацию раздачи бесплатных образцов продукции, проведение выставок, переписку с потребителями и т. д.), получившие название BTL, опираются на нетрадиционные, зачастую таргетированные, стратегии по построению брендов, такие как директ-маркетинг (ДМ), стимулирование сбыта и мерчендайзинг, а также различные выставки и ярмарки.

BTL-инструменты обладают значительным количеством преимуществ. Например, BTL-технологии позволяют установить обратную связь с потребителями, вовлечь их в процесс продвижения торговой марки. Фактически речь идет об интерактивном продвижении продукта. Потребители становятся бренд-амбассадорами, послами продукта или бренда. В то время как в ATL-коммуникациях подразумевается пассивность потребителя – он является всего лишь получателем рекламного послания.

Другое преимущество BTL-технологий заключается в высокой степени мобильности, которую они предлагают. Эта технология позволяет минимизировать финансовые потери в случае неверного выбора стратегии или изменения рыночной ситуации, в отличие от, например, рекламы на телевидении, где подразумевается не просто большой бюджет и достаточно долгий срок отдачи вложенного капитала, но и определенная несвобода в действиях.

Важным преимуществом BTL является также оценка эффективности рекламных кампаний. В BTL-технологиях она гораздо проще поддается количественному анализу, чем при запуске массовых коммуникаций. Например, при проведении промоакции в торговой точке существует возможность оценки продаж до, во время и после

проведения акции, позволяя приходить к быстрым выводам об эффективности или неэффективности кампании. При грамотном планировании и соответствующей координации кампании активного стимулирования сбыта эффект проявляется незамедлительно.

Основным минусом BTL является отсутствие охвата, так как этот инструмент используется таргетированно, в связи с чем данные технологии применяются наиболее активно на зрелых рынках с высоким уровнем конкуренции для удержания текущих потребителей и завоевания потребителей конкурентов.

Обзор литературы и применяемых методов

К числу основной специализированной литературы следует отнести работы по маркетингу Ф. Котлера, Р. Ривса, Нэреш К. Малхотры, исчерпывающе описывающих сущность маркетинговых процессов и их задачи, цели и функции в условиях кризисных ситуаций. Конкурентное окружение и взаимодействие компаний раскрывается в материалах работ Ю. Б. Рубина. Сравнительный анализ и практическая применимость разнообразия маркетинговых коммуникаций приводится в работах Г. Г. Дерябиной. Практическое применение коммуникационных инструментов на рекламном рынке раскрывается в работах Л. А. Арутюнян, Г. Д. Баторшиной, С. В. Веселова, А. Е. Винник, А. В. Горбова, М. Портера, Ю. В. Проценко, С. Ю. Чумиковой и других.

В рамках данной работы авторами было проведено полевое исследование среди 20 представителей производственных компаний и рекламных агентств [8]. Целью исследования стало выявление фактических изменений на рекламном рынке в рамках гипотезы о приостановке маркетинговых активностей на 50 и более процентов.

В рамках исследования респондентам задавался вопрос: «Как изменились ваши

маркетинговые активности за последний месяц?».

Варианты ответов:

- ничего не изменилось;
- приостановили все активности на неопределенное время;
- приостановили часть активностей;
- изменились только диджитал-активности, офлайн остался без изменений;
- мы сами маркетологи: клиенты сократили заказы на 10–30%;
- мы сами маркетологи: клиенты сократили заказы на 30–50%;

Среди применяемых методов исследования можно выделить анкетирование, интервью, сравнительный анализ, измерение, абстрагирование, синтез, индукцию, дедукцию.

Результаты

В марте 2022 года на рекламном рынке России произошло два взаимосвязанных события, которые привели к изменениям конкурентного расклада и, как следствие, использования инструментов ИМК:

1. С рынка ушли крупнейшие рекламодатели со своими бюджетами.

2. С российской рекламой попрощались ведущие коммуникационные группы, покинувшие страну вместе со своими глобальными клиентами.

Многие из оставшихся зарубежных производственных компаний приостановили свою деятельность, отправив сотрудников в простой и отменив все маркетинговые активности. Работающие же российские предприятия заморозили значительную часть плановых активностей и прервали некоторые активности, находящиеся в процессе выполнения.

Рассмотрим более детально изменения, происходящие в разных каналах, и предложим прогноз по их дальнейшему развитию.

ТВ, радио и пресса

Поток инвестиций в данный вид медиа приостановился, что связано как с прекра-

щением деятельности иностранных рекламодателями, так и с тактическими переносами объемов размещения на осенний период с целью взять паузу и оценить ситуацию. В период март–май сохранялись уже забронированные и проплаченные активности, хотя и в апреле в медиапространстве уже наблюдалось замещение рекламы зарубежных компаний попавшими под санкции российскими отраслями. Данная трансформация приведет к снижению рекламной загрузки медиаплощадок и снижению стоимости размещения для привлечения локальных производителей с меньшими бюджетами.

Как и в первый год после начала пандемии, сегменты радио и прессы с большой долей вероятности столкнутся с большими трудностями, как так эти медиа недостаточно гибкие [7].

Digital (интернет-реклама)

Цифровой сегмент, никогда не страдавший от последних кризисов, а, наоборот, активно развивающийся все прошлые годы, уже сейчас столкнулся с ограничением востребованного инвентаря из-за закрытия качественных и проверенных площадок для размещения. Снижение даже может быть больше по темпам, чем у телевизионной рекламы. Возможности Яндекс, ОК, VK, RuTube ограничены из-за того, что площадки не были готовы к скачку спроса и миграции в отечественные сети.

Инстаграм² в России прошел путь от хранилища личного графического контента до делового портала, бизнес-сообщества с большой представленностью локальных мини-бизнесов (салонов, мастерских, курсов и др.) [2]. Визуальная составляющая стимулировала прямые сделки и покупки, как говорится, не отходя от кассы. И это от-

² Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

лично российский Инстаграм³ от западного сегмента, где практика покупки напрямую из соцсети встречается реже и люди переходят на маркетплейсы и сайты брендов.

Отечественным сетям, прежде всего это ВК и Яндекс.Дзен, необходимо развивать эту заместительную функцию маркетингового инструмента. Вести работу по информированию бизнеса о конкретных возможностях продвижения, вовлекать рекламодателей в образовательные проекты сетей, где компаниям, в том числе малому и среднему бизнесу, в доступной форме преподадут все алгоритмы взаимодействия в новых условиях, и это касается не только сегмента товаров массового спроса, но и самых разнообразных товаров и услуг.

Facebook⁴ для российского сегмента был успешной реактивной PR-площадкой для работы с репутацией [5]. В него большинство людей приходили не за межличностным, а за деловым общением, контактами, HR-коммуникациями, индустриальными новостями. Уже долгое время в России закрыт LinkedIn, который выполняет эти функции за рубежом, и Facebook⁵ частично брал на себя решение этих задач, а сейчас здесь еще долго будет вакуум, который отечественным соцсетям с их универсальной направленностью заполнить будет непросто.

ООН (Out of home, или наружная реклама)

ООН-коммуникации сегодня пострадали в меньшей степени. В коронавирусный кри-

зис из-за изоляции реклама, связанная с визуальными площадками среды вне дома, подверглась жестким сокращениям [4]. Сегодняшняя стабильная ситуация (отток до 10%) связана с тем, что большой сегмент в доли ООН принадлежит отечественным рекламодателям (ритейл, недвижимость, телеком, где отток инвестиций составил не более 5–10%), которые не только остаются на рынке, но и ставят задачу активно использовать новые возможности после ухода иностранных конкурентов [15]. Кроме коммерческой рекламы, этот носитель будет активно использовать и социальная реклама, для которой ООН традиционно удобен. Возрастет и размещение социально значимых проектов.

BTL (промоактивности)

Данный сегмент одним из первых попал под сокращение. К концу марта большинство брендов и ритейлеров прекратили ценовые, натуральные и активные промоактивности, такие как скидки с цены, дополнительное количество товара бесплатно, рассрочка, дегустации, раздача образцов, конкурсы и игры [6]. Отмена активностей была связана прежде всего с повышенным спросом на большинство товаров и услуг, что привело к искусственному дефициту на рынке и нецелесообразности дополнительного стимулирования сбыта.

Однако уже в апреле, со стабилизацией национальной валюты и с отстраиванием логистических цепочек, цены на товары начали снижаться, что принимало форму скидок 20–30% на продукцию. Тем не менее, цены после периода повышений в большинстве случаев являются негибкими, поэтому лишь некоторая часть вернулась к своим первоначальным значениям.

В наибольшей степени на данном рынке пострадали рекламные агентства, полностью ориентированные на этот сегмент. Агентства, работающие с зарубежными компаниями, столкнулись с массовыми отменами и вынуждены были приостановить или сильно сократить свою деятельность.

³ Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

⁴ Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

⁵ Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

Креатив брендов

В марте 2022 г. в креативе заметно понизилось качество и упростились форматы. Изменились каналы коммуникации с аудиторией и модель донесения информации. Глубина коррекции может быть различна – от косметических изменений до актуализации большей части маркетинговых и креативных стратегий, смены фокуса и пересмотра ценностей бренда. Изменения в креативе, конечно, вторичны. Сначала бизнес будет с учетом «заместительных задач» пересматривать свои продуктовые линейки, трансформировать каналы поставки сырья и оборудования и лишь затем адаптировать креативные приемы.

В условиях наэлектризованности общественного сознания бренды стали более сдержанными в креативе из-за опасности быть непонятыми аудиторией. Уязвимость целевой аудитории на общем тревожном геополитическом фоне требует поддержки от брендов. Некоторая тренировка коммуникационного творчества, основанного на общечеловеческих ценностях и сопереживании, уже имела место быть в течение двух лет при коронавирусе, и накоплен значительный опыт продвижения в кризисных условиях [3]. Но если с началом коронавирусных ограничений в 2020 году могла работать общая модель коммуникации (например, понятные всем идеи заботы о близких и роль брендов в такой заботе, положительные эмоции по отношению к врачам и волонтерам), то сегодня подобные универсальные обращения могут не сработать.

Аудитория в настоящее время неоднородна не по потребительским предпочтениям, а по отношению к политическим и экономическим событиям, что бренды теперь тоже должны учитывать, рискуя потерять репутацию. Поэтому большинство компаний сейчас выбрали информационный стиль сообщений, осторожную тональность, с коррекцией юмора и развлекательного контента. Полного отказа

от развлекательного контента в пользу новостного и делового не нужно – психологически он выполняет важные функции в борьбе с общественным стрессом [2]. Главные сообщения будут перенесены из общественного поля в личное поле отдельного человека и межличностные отношения с учетом вечных ценностей – любви, надежды, взаимопомощи. На этой волне может подняться и шоковый креатив, и нестандартные маркетинговые инфоповоды, но сегодня у него должна быть уместность и максимально точные настройки на клиента [1].

В рамках проведенного авторами маркетингового исследования на рекламном рынке, в котором приняли участие представители производственных компаний и рекламных агентств, авторы выявили, что порядка 50% рекламодателей частично приостановили маркетинговые активности, а 20% указали, что остановили все активности. Ничего не изменилось для 20% опрошенных. И лишь 10% оказавшихся под влиянием изменений смогли быстро перестроиться.

Заключение и рекомендации

По экспертным оценкам, общее падение рынка может составить до 50%, в то время как для рекламных холдингов, локализовавшихся и потерявших свою «международность», ситуация становится критической: ожидаемое снижение биллинга – от 60 до 90%, что связано с отказом глобальных клиентов от российского рынка или решения брендов о приостановлении деятельности в России до стабилизации ситуации. Немного лучше ситуация у отечественных холдингов, однако и там образовался целый комплекс проблем.

Тем не менее, российские рекламные агентства уже имеют успешный опыт работы в кризисы. Во время серьезных потрясений появляются новые возможности для бы-

строго роста, что делает кризис временем для раскрытия потенциала отечественного рекламного бизнеса.

В результате анализа, проведенного в исследовании, среди основных перспективных направлений для рекламных каналов можно выделить:

- Привлечение национальных брендов путем предоставления льготных условий, скидок и рассрочек в те каналы коммуникации, которые были им недоступны. Ситуация с активизацией маркетинговой активности отечественных производителей может стать новым импульсом для устойчивого развития коммуникационного бизнеса, выполняющего функции рекламораспространителя и рекламопроизводителя для этих компаний.

- Диверсификация – переориентация рекламных агентств на новые площадки и направления деятельности. В работе показаны

основные изменения, происходящие в различных каналах коммуникаций и средствах рекламы в контексте не только их цифровизации и трансформаций медиасреды, что является предсказуемым и достаточно и исследованным трендом, но и в результате воздействия на них новых политических и экономических факторов после февраля 2022 года.

- Слияния и объединения агентств, занимающихся разными направлениями деятельности, являются еще одним фактором повышения их конкурентоспособности на меняющемся российском коммуникационном рынке. Учет принципов, задач и темпов объединения может создать условия не только для ситуационного выживания этих структур на пике кризиса, но и для их эффективного существования в перспективе, что, по сути, станет системообразующим для развития рекламных каналов.

Список литературы

1. Арутюнян А. А., Арутюнян Л. А., Захарова Г. М. Коммуникации в трансформируемом обществе // Реклама. Теория и практика. 2021. № 1. С. 2–7. DOI: 10.36627/2410-9622-2021-1-1-2-7.
2. Баторшина Г. Д., Проценко Ю. В., Чумикова С. Ю. Маркетинговые инструменты продвижения в социальных сетях // Маркетинговые коммуникации. 2021. № 4. С. 308–313. DOI: 10.36627/2619-1407-2021-4-4-308-313.
3. Веселов С. В. Трансформация рекламной индустрии под влиянием пандемии // Реклама. Теория и практика. 2021. № 4. С. 242–253. DOI: 10.36627/2410-9622-2021-4-4-242-253.
4. Винник А. Е. Рынок наружной рекламы в условиях пандемии // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 98–107. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-98-107.
5. Горбов А. В. Таргетированная реклама в социальных сетях Facebook⁶ и «ВКонтакте» // Интернет-маркетинг. 2021. № 1. С. 48–55. DOI: 10.36627/2619-1369-2021-1-1-48-55.
6. Дерябина Г. Г. Теория и практика рекламных кампаний. Программа курса и практические лекции по направлению «Реклама и связи с общественностью». – М.: ИМЭБ РУДН, 2019. – 86 с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 816 с.
8. Нэреш К. М. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – 4-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2009. – 635 с.
9. Объем рекламы в средствах ее распространения в 2021 году [Электронный ресурс] // АКАР. URL: https://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id10015 (дата обращения: 28.04.2022).
10. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
11. Пять «П» стратегии. Генри Минцберг (The Strategy Process. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal, 1998, p.13-21) [Электронный ресурс] // Экономическая стратегия организации. URL: <https://www.sites.google.com/site/strategiaorg/lekci/izucenie> (дата обращения: 28.04.2022).

⁶ Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

12. Россер Р. Реальность в рекламе / пер. с англ. URL: <http://filurin.ru/wp-content/uploads/2010/04/Rosser-Reeves-Reality-in-Advertising.doc> (дата обращения: 28.04.2022).
13. Рубин Ю.Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. № 2. С. 65–83.
14. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. – 976 с.
15. Уляшенко Д., NMI Group: российские медиаагентства выйдут на первый план // Sostav. 01.04.2022. URL: <https://www.sostav.ru/publication/nmi-group-53541.html> (дата обращения: 28.04.2022).

Сведения об авторах

Дерябина Галина Геннадьевна, ORCID 0000-0001-7227-9459, канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; доцент кафедры рекламы и бизнес-коммуникаций, Институт мировой экономики и бизнеса, Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия, g.deryaba@gmail.com

Трубникова Нина Вадимовна, ORCID 0000-0002-4148-4588, канд. филос. наук, доцент, руководитель программы «Реклама и связь с общественностью», заведующая кафедрой рекламы и бизнес-коммуникаций, Институт мировой экономики и бизнеса, Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия, trubnikova_nv@rudn.ru

Статья поступила 29.04.2022, рассмотрена 16.05.2022, принята 09.06.2022

References

1. Arutyunyan A. A., Arutyunyan L. A., Zakharova G. M. *Kommunikatsii v transformiruemom obshchestve* [Communications in a transforming society]. *Reklama. Teoriya i praktika*, 2021, no.1, pp.2-7. DOI: 10.36627/2410-9622-2021-1-1-2-7.
2. Batorshina G. D., Protsenko Yu. V., Chumikova S. Yu. *Marketingovye instrumenty prodvizheniya v sotsial'nykh setyakh* [Social media marketing tools]. *Marketingovye kommunikatsii*, 2021, no.4, pp.308-313. DOI: 10.36627/2619-1407-2021-4-4-308-313.
3. Veselov S. V. *Transformatsiya reklamnoi industrii pod vliyaniem pandemii* [The transformation of the advertising industry under the influence of the pandemic]. *Reklama. Teoriya i praktika*, 2021, no.4, pp.242-253. DOI: 10.36627/2410-9622-2021-4-4-242-253.
4. Vinnik A. E. Outdoor advertising market in conditions of pandemic. *Vestnik AGTU. Seriya: Ekonomika*=Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics, 2021, no.2, pp.98-107 (in Russian). DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-98-107.
5. Gorbov A. V. *Targetirovannaya reklama v sotsial'nykh setyakh Facebook⁷ i «VKontakte»* [Targeted advertising on social networks Facebook⁸ and VKontakte]. *Internet-marketing*, 2021, no.1, pp.48-55. DOI: 10.36627/2619-1369-2021-1-1-48-55.
6. Deryabina G. G. *Teoriya i praktika reklamnykh kampanii. Programma kursa i prakticheskie lektsii po napravleniyu «Reklama i svyazi s obshchestvennost'yu»* [Theory and practice of advertising campaigns. Course program and practical lectures in the direction of "Advertising and Public Relations"]. Moscow, IWEB PFUR, 2019, 86 p.
7. Kotler F., Keller K. L. *Marketing menedzhment* [Marketing management]. 12th edition. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2009, 816 p.
8. Neresh K. M. *Marketingovye issledovaniya. Prakticheskoe rukovodstvo* [Marketing research. Practical guide]. 4th edition. Moscow, *ID Vil'yams Publ.*, 2009, 635 p.

⁷ Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

⁸ Продукт компании Meta, деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022.

9. *Ob'em reklamy v sredstvakh ee rasprostraneniya v 2021 godu* [The volume of advertising in the means of its distribution in 2021]. AKAR. Available at: https://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id10015 (accessed 28.04.2022).
10. Porter M. E. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasleĭi konkurentov* [Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors]. Transl. from English. Moscow, *Al'pina Biznes Buks* Publ., 2005, 454 p.
11. *Pyat' «P» strategii. Genri Mintsberg* [The Strategy Process. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal, 1998, p.13-21]. *Ekonomicheskaya strategiya organizatsii*. Available at: <https://archive.org/details/strategyprocess0000mint> (accessed 28.04.2022).
12. Rosser R. *Real'nost' v reklame* [Reality in advertising]. Transl. from English. Available at: <http://filurin.ru/wp-content/uploads/2010/04/Rosser-Reeves-Reality-in-Advertising.doc> (accessed 28.04.2022).
13. Rubin Yu. B. Strategies of competitive behavior of entrepreneur actors: A search for rational choice. *Obshchestvo i ekonomika*=Society and Economics, 2005, no.2, pp.65-83 (in Russian).
14. Rubin Yu. B. *Upravlenie sobstvennym biznesom: uchebnyk dlya vysshei shkoly* [Managing your own business: a textbook for higher education]. 14th ed., rev. and add. Moscow, Synergy University, 2021, 976 p.
15. *Ul'yashenko D., NMI Group: rossiiskie mediaagentstva vyidut na pervyi plan* [Ulyashenko D., NMI Group: Russian media agencies will come to the fore]. Available at: <https://www.sostav.ru/publication/nmi-group-53541.html> (accessed 28.04.2022).

About the authors

Galina G. Deryabina, ORCID 0000-0001-7227-9459, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University; Associate Professor, Advertising and Business Communications Department, Institute of World Economy and Business, Peoples' Friendship University of Russia (PFUR), Moscow, Russia, g.deryaba@gmail.com

Nina V. Trubnikova, ORCID 0000-0002-4148-4588, Cand. Sci. (Philos.), Associate Professor, Head of Advertising and Public Relations Program, Head of Advertising and Business Communications Department, Institute of World Economy and Business, Peoples' Friendship University of Russia (PFUR), Moscow, Russia, trubnikova_nv@rudn.ru

Received 29.04.2022, reviewed 16.05.2022, accepted 09.06.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-66-83

Конкурентная оценка маркетингового потенциала вида спорта

А. В. Малыгин^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* malyginsport@mail.ru

Аннотация. Маркетинговый потенциал как научно-практическая категория используется для определения рыночных возможностей развития организации или продукта. Ее универсальный характер позволяет исследовать проблемы повышения эффективности управления маркетингом в различных сферах деятельности, в том числе в спорте. Зачастую высокая социальная значимость спорта существенно снижает готовность специалистов адаптировать универсальные маркетинговые стратегии и инструменты к своей деятельности. Рассчитывая на экономическую поддержку со стороны правительства, менеджмент спортивных организаций, прежде всего федераций, недооценивает рыночные возможности и маркетинговый потенциал своих видов спорта. В статье рассматривается специфика оценки маркетингового потенциала видов спорта на основе анализа характеристик их присутствия на рынках, составляющих современную спортивную индустрию. Цель исследования – определение рыночных критериев оценки маркетингового потенциала вида спорта, пригодных для практического использования спортивными федерациями. Для анализа реальных и потенциальных возможностей развития спортивной федерации автор сформулировал следующие внутренние характеристики: степень доступности экономических, финансовых, людских и информационных ресурсов; организация системы маркетинга; маркетинговые компетенции персонала; наличие эффективного бренда самой федерации и ее отдельных продуктов. Автор предлагает оригинальную методику анализа маркетингового потенциала видов спорта с учетом присутствия спортивных федераций на восьми ключевых рынках: спортивных событий, услуг, товаров, сооружений, кадров, а также на рынке инфраструктуры спортивной индустрии, спонсорства и квазиспортивных продуктов. В соответствии с этим определены критерии оценки маркетингового потенциала, рекомендуемые менеджменту спортивных федераций. В результате проведенного исследования было определено, что маркетинговый потенциал вида спорта представляет собой интегрированные способности спортивной федерации и ее стейкхолдеров и возможности микро- и макросреды достигать поставленных рыночных целей.

Ключевые слова: маркетинговый потенциал, потенциал рынка, спортивная индустрия, маркетинговая стратегия, спортивная федерация, критерии оценки

Для цитирования: Малыгин А. В. Конкурентная оценка маркетингового потенциала вида спорта // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 66–83. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-66-83

Competitive Assessment of the Marketing Potential of a Sport

A. Malygin^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* malyginsport@mail.ru

Abstract. Marketing potential, as a scientific and practical category, is used to determine market opportunities for the development of an organization or product. Its universal nature allows us to explore the problems of improving the efficiency of marketing management in various fields of activity, including sports. The social significance of sports can significantly influence the readiness of specialists to adapt universal marketing strategies and tools to their activities. Relying on economic support from the government, the management of sports organizations and, above all, federations underestimate the market opportunities and marketing potential of their sports. The article discusses the specifics of assessing the marketing potential of a sport based on the analysis of the characteristics of their presence in the markets that make up the modern sports industry. The purpose of the study is to determine market criteria for assessing the marketing potential of a sport, suitable for practical use by sports federations. The author proposes an original methodology for analyzing the marketing potential of sports, taking into account the presence of sports federations in eight key markets: sports events, services, goods, facilities, personnel, as well as in the sports industry infrastructure market, sponsorship and quasi-sports products. In accordance with this, the criteria for evaluating the marketing potential recommended to the management of sports federations are determined.

Keywords: marketing potential, market potential, sports industry, marketing strategy, sports federation, assessment criteria

For citation: Malygin A. Competitive Assessment of the Marketing Potential of a Sport. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.66-83 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-66-83

Введение

На протяжении почти ста лет ключевую роль в развитии видов спорта играют спортивные федерации, но само их существование сегодня зависит от способности менеджмента построить эффективную бизнес-модель подобных организаций. Миссия любой спортивной федерации всегда связана с развитием того или иного вида спорта на определенной территории (международная федерация – весь мир, национальная – территория страны, региональная – территория региона и т.п.). Как правило, федерацию создают энтузиасты вида спорта, а их взносы – экономическую

основу ее деятельности. По мере развития федерации возникают доходы от продажи различных рыночных продуктов – событий, услуг, прав, информации, товаров. В России же деятельность большинства спортивных федераций осуществляется по советской модели, когда в основе финансирования лежит субсидирование из бюджетов и поддержка меценатов (зачастую маскирующихся под спонсоров).

Но такая форма финансирования становится все более несостоятельной из-за изменений приоритетов государства – ограниченные средства бюджетов (федерального, регионального и местного) перераспределяются в пользу более актуальных общественных

потребностей, при этом профессиональный спорт и спорт высших достижений должны рассчитывать на собственные силы.

Ситуация осложняется новыми макро-факторами, вначале возникшими в результате пандемии COVID-19, а затем вызванными событиями февраля 2022 года. Тем не менее, предлагаемая методика позволяет учитывать все подобные детерминанты, результатом воздействия которых стало существенное сокращение международных аспектов маркетингового потенциала видов спорта, разрыв цепей поставок и репутационные потери.

В этих условиях спортивным федерациям приходится радикально менять структуру финансирования за счет оптимизации отношений с бюджетом, а также за счет более активной коммерческой деятельности.

Привлечение рыночных доходов требует тщательного анализа возможностей каждой конкретной спортивной федерации. Корректная оценка и полноценное использование маркетингового потенциала того или иного вида спорта остаются нереализованными до конца. Это, в свою очередь, снижает эффективность маркетинга вида спорта в целом и затрудняет его развитие. Специфика деятельности национальных спортивных федераций заключается в том, что им приходится работать одновременно на всех восьми рынках спортивной индустрии, а также устанавливать отношения с органами государственной власти. Это значительно усложняет процесс оценки маркетингового потенциала видов спорта.

Цель статьи – исследование возможностей оценки маркетингового потенциала видов спорта на основе рыночной структуры спортивной индустрии, разработанной автором.

Задачи исследования:

1. Проведение обзора опубликованных исследований проблем формирования маркетингового потенциала.
2. Анализ специфики маркетингового потенциала вида спорта.
3. Разработка универсальных рыночных критериев оценки маркетингового потенциала видов спорта.
4. Разработка модели систематизации факторов формирования маркетингового потенциала.

Литературный обзор

Теоретические и практические аспекты маркетингового потенциала предприятия и его оценки рассматриваются в большом количестве отечественных публикаций, наиболее глубоко и системно они раскрыты в работах В. Акифьевой [1], Д. Толстых [16], Т. Батовой [1], О. Юлдашевой [18], Е. Колесник [6], А. Родионовой [15], Попова Е. [13] и др. Специализированных научных исследований маркетингового потенциала в спорте и видов спорта в частности не существует, что делает тему статьи еще более актуальной. Вопросы стратегического управления деятельностью спортивных федераций в условиях рынка рассмотрены в работах Э. Алиева [3]; В. Леднева [9]; Ж. Клаузен, Э. Бэйл, Д. Гиака, К. Руоранена, Г. Ланг и Т. Шлезингера [21]; К. Халлманн, П. Викар, К. Бройера, Л. Шёттерра [23]; С. Филлер [22], Л. Мироновой [12]; М. Яковлевой [19]; А. Смит и Б. Стюарта [25].

Термин «потенциал» широко используется в различных сферах человеческой деятельности, например в философии, физике, математике, биологии, химии, педагогике, агрономии, экономике, социологии, политологии, страноведении. В соответствии с этим наука и практика оперируют понятиями «экономический потенциал», «военный потенциал», «человеческий потенциал», «потенциал региона» и т.п.

В общем его значение связано с теми или иными способностями и возможностями различных систем, которые могут быть реализованы при определенных условиях. Понятие потенциала раскрывает прошлые свойства объекта (ресурсы), его настоящие (накопленные резервы) и будущие свойства (возможности) [14].

В контексте маркетинговой деятельности организаций речь обычно идет об экономическом, рыночном и маркетинговом потенциалах, находящихся в тесной взаимосвязи и имеющих свои границы и содержание. В. Акифьева рассматривает маркетинговый потенциал предприятия как часть его экономического и рыночного потенциалов, которые, в свою очередь, входят в потенциал рынка [1].

Известно несколько подходов к определению сущности и содержания понятия «маркетинговый потенциал». Так, Е. Колесник дает классификацию маркетингового потенциала по пяти признакам: степени реализации, функциям маркетинга, критерию жизненного цикла, методам исследования и критериям оценки [6]. Т. Батова и В. Крылова предложили группировать определения понятия маркетингового потенциала на основе трех подходов: ресурсного, результативного и целевого [5].

В исследовании Н. Арсеньевой и Л. Путьатиной представлены основные подходы к определению понятия «потенциал маркетинга», используя пять концепций маркетинга, а также по нескольким ключевым характеристикам предприятия [4].

Большое количество исследований в этой области лишь подтверждает факт того, что трактовка понятия «маркетинговый потенциал», понимание его структуры и способов оценки и использования в управлении организацией неоднозначны и остаются предметом научных дискуссий.

Термин «потенциал» используется в маркетинге для обозначения интегрированных способностей субъекта и возможностей его макро- и микросреды достигать поставленных рыночных целей. Понятие маркетингового потенциала является важной категорией стратегического маркетинга, поскольку определяет разницу между существующими характеристиками рыночной деятельности и возможными в будущем. По аналогии с разностью потенциалов (напряжением) в электротехнике можно представить,

что именно благодаря ей возникает потребность к переменам и в самом маркетинге.

Следует подчеркнуть, что в зарубежной литературе термин «маркетинговый потенциал» (marketing potential) появился в начале 50-х годов [24], но сегодня чаще встречается синоним marketing capability, обозначающий маркетинговые возможности как *способность* организации осуществлять эффективную маркетинговую деятельность [20]. Его следует отличать от другого смысла термина «возможности» – opportunity, используемого в SWOT-анализе и означающего *благоприятные возможности, удобный случай*, возникающие благодаря факторам внешней среды.

Нередко встречается еще один термин – market potential в значениях «потенциал рынка» (спрос), «потенциал продаж» и другие рыночные возможности. В этих случаях рассматриваются маркетинговые возможности *организации* (как opportunity) и маркетинговый потенциал *рынков*, на которых она представлена. Такой подход хорошо вписывается в оценку потенциальных возможностей организации с применением широко распространенных моделей SWOT, PESTEL и т. п. Оценка сильных и слабых сторон организации позволяет понять ее способность и готовность ставить адекватные цели. Возможности же представляют собой любые ситуации или события во внешней среде, которые организация может использовать в своих интересах для повышения эффективности деятельности [1].

В этой статье автор рассматривает в качестве объекта исследования маркетинговую деятельность спортивных федераций, чья миссия заключается в развитии конкретного вида спорта. Предметом исследования являются рыночные критерии оценки маркетингового потенциала видов спорта на основе анализа характеристик их присутствия на рынках, составляющих современную спортивную индустрию.

Цель исследования – определение рыночных критериев оценки маркетингового потенциала вида спорта, пригодных для

практического использования спортивными федерациями.

Методы исследования

В процессе исследования использованы теоретические методы – анализ, синтез, классификация, абстрагирование, индукция, дедукция, аналогия, а также эмпирические методы – анализ опубликованных работ по проблемам спортивного менеджмента и маркетинга и анализ актуальных данных спортивных федераций.

В основу исследования положено предположение о том, что маркетинговый потенциал видов спорта определяется во многом возможностями и компетенциями ключевых субъектов их развития – спортивными федерациями, лигами и клубами, а также конкретными рыночными условиями, в которых они ведут свою деятельность. В зависимости от того, насколько сильным центром притяжения для целевых аудиторий является сама федерация и ее продукты, ее маркетинговый потенциал может быть большим или меньшим.

Автор предположил, что в зависимости от структуры финансирования спортивной федерации и ее присутствия на различных рынках спортивной индустрии может быть проведен анализ и дана оценка эффективности маркетинга по развитию вида спорта и намечены направления ее повышения.

Специфика маркетингового потенциала вида спорта

Можно ли дать адекватную оценку маркетинговому потенциалу вида спорта? Несомненно, но для этого необходимо определить наиболее значимые факторы, оказывающие влияние на способность спортивной федерации строить эффективные отношения рыночного обмена с болельщиками, спонсорами, партнерами.

Сегодня в мире культивируется несколько тысяч видов спорта, обладающих совершен-

но разными возможностями для получения рыночных доходов. Те из них, которые способны удерживать внимание большего количества людей – болельщиков и спортсменов, оказались на вершине и могут рассчитывать на монетизацию и более интенсивное развитие, остальным остается удел местных, национальных или нишевых видов спорта. Но способность удерживать внимание людей зависит зачастую не только от яркости и непредсказуемости спортивного действия на арене, а и от многочисленных действий, способных выстраивать сложную систему производства рыночных продуктов и установления отношений с их потребителями.

По данным исследования Ж. Клаузен, Э. Бэйл, Д. Гиака, К. Руоранена, Г. Ланг и Т. Шлезингера [21], ключевым условием эффективности коммерциализации международных спортивных федераций является их видовая специализация, а центральное место в повышении коммерческих результатов играет использование социальных сетей. Кроме того, исследование показало, что стратегическое планирование и низкий уровень отчетности несущественно влияют на достижение высоких коммерческих показателей. При этом представители 13 из 22 проанализированных учеными международных федераций, добившихся коммерческих успехов, отметили в качестве причин совершенствование своего делового поведения. Вместе с тем отмечено, что активная коммерческая деятельность создает риски смещения миссии федерации, неопределенности целей, легитимности стейкхолдеров.

Футбол, безусловный лидер в мире по популярности, тем не менее уступает свои локальные позиции в США (американскому футболу, баскетболу и бейсболу), Канаде (хоккею и лакроссу), Японии (бейсболу и сумо), Индии (крикету), Австралии (регби, баскетболу и теннису), Пакистане (крикету) и многих других странах, что ставит под сомнение его абсолютную и уникальную зрелищность и доступность. Особенности национальных менталитетов, история появления

и популяризация этих видов спорта стали основой для формирования их организационной и рыночной среды и их маркетинговых потенциалов.

В соответствии с российским законодательством, видом спорта является часть спорта, которая признана обособленной сферой общественных отношений, имеющей соответствующие правила, среду занятий, используемый спортивный инвентарь и оборудование [17]. При этом законодатель выделяет базовые виды спорта, включенные в программу Олимпийских и Паралимпийских игр, а также развиваемые субъектами РФ на своих территориях на уровне спорта высших достижений на всероссийских и международных официальных спортивных мероприятиях.

Отдельно следует отметить виды физической активности, не имеющие формы вида спорта: фитнес, пешие походы, прогулки с собаками и т. п. В некоторых случаях они могут быть признаны видами спорта, как это произошло, например, с уличными упражнениями на гимнастических снарядах, ставшими воркаутом. Есть пример и целенаправленного создания вида спорта, который предлагается атлетам в форме уникальной услуги, – в данном случае речь идет о кроссфите.

Развитием вида спорта на определенной территории занимаются объединения спортсменов и организаций (федерации, ассоциации, союзы) во взаимодействии со спортивными лигами, клубами и школами [10]. При этом ключевую роль играют спортивные федерации национального уровня (в России – всероссийские федерации), которые являются общественными организациями и выполняют функции развития одного или нескольких видов спорта, их пропаганды, организации, а также проведения спортивных мероприятий и подготовки спортсменов – членов спортивных сборных команд [17]. Так, например, Ассоциация мини-футбола России реализует следующие направления развития: внедрение системы всероссийских и ре-

гиональных соревнований, совершенствование структуры национальной сборной, планирование международных турниров, пропаганду мини-футбола, внедрение массовых общероссийских проектов, повышение квалификации персонала [2].

На рыночные результаты спортивных федераций по видам спорта существенное влияние оказывает наличие и доступность для занятий спортивных сооружений [23], а возможность рассчитывать на государственные субсидии во многом зависит от популярности спорта среди молодежи [22].

Определенная связь с маркетинговым потенциалом устанавливается зависимостью дееспособности спортивной федерации от возможностей преобразования ключевых процессов ее развития в стратегические инициативы, нацеленные на как можно более полное удовлетворение требований потребителей [3].

Специфика определения маркетингового потенциала вида спорта характеризуется следующими факторами:

1. Поскольку вид спорта представляет собой абстрактную сущность и не обладает маркетинговой субъектностью, его развитием, а значит, управлением его маркетингом занимается спортивная федерация. Маркетинговой субъектностью обладают также спортивные лиги, клубы и школы, взаимодействующие с федерациями. Поэтому маркетинговый потенциал вида спорта следует определять, связывая его с маркетинговым потенциалом спортивной федерации и остальных стейкхолдеров.

2. Спортивные федерации одновременно присутствуют на всех рынках спортивной индустрии – событий, товаров, услуг, сооружений, инфраструктуры, кадров, партнеров и квазиспортивных продуктов. Это обстоятельство увеличивает объем задач по оценке маркетингового потенциала вида спорта, который представляет собой межрыночный комплекс способностей и возможностей федерации достигать высоких маркетинговых результатов.

3. В процессе своей повседневной деятельности спортивная федерация создает одновременно несколько разнотипных продуктов (событийных, сервисных, товарных, информационных), которые представлены на разнородных рынках. Оценка маркетингового потенциала вида спорта должна учитывать многообразие продуктов и рынков.

4. Маркетинговый потенциал вида спорта динамичен, поскольку он может меняться в зависимости от спортивных результатов отдельных атлетов и клубов, а также сборных команд. Это значительно увеличивает число факторов, формирующих маркетинговый потенциал, но и затрудняет процесс его оценки и реализации.

5. Разным маркетинговым потенциалом могут обладать отдельные дисциплины вида спорта (бег и метание в легкой атлетике, мини-футбол и пляжный футбол в футболе и т.п.), а также женский и мужской спорт.

Рыночные критерии оценки маркетингового потенциала вида спорта

Процесс оценки маркетингового потенциала спортивной федерации представляет собой комплекс действий по сравнительному анализу ее внутренних характеристик (ресурсы самой организации и ее партнеров, организация управления маркетингом, компетенции специалистов и т.п.) и внешних факторов, способных повлиять на эффективность достижения маркетинговых целей (потенциал и ресурсы потребителей, степень конкуренции, тенденции рынка и т.п.). При этом стратегия маркетинга разрабатывается как средство поиска равновесия между ними [18].

Более подробная структура маркетингового потенциала, использованная в оценке, предложена Т. Батовой и В. Крыловой. Она включает пять основных подсистем внутреннего характера – ресурсов, резервов, способностей, возможностей и управления, а также внешние факторы – неопреде-

ленность среды, риски функционирования предприятия, факторы синергии [5].

Внутренними характеристиками спортивной федерации, определяющими ее реальные и потенциальные возможности развития, являются:

1. Степень доступности экономических, финансовых, людских и информационных ресурсов. Обычно спортивная федерация имеет дело с тремя видами ресурсов по степени их доступности: *наличные ресурсы* (находящиеся в распоряжении ресурсы – наличные деньги, инвентарь, снаряды, оборудование, сооружения и т.п.); *условно доступные ресурсы* (те, которые становятся доступными при определенных условиях, например для того чтобы провести оплату с текущего счета федерации, необходимо осуществить некоторые шаги в отношениях с банком); *возможно доступные ресурсы* (те, для получения которых необходимо осуществить ряд действий, например подготовить спонсорский пакет или продать билеты на матч национальной сборной, в противном случае эти ресурсы так и останутся недоступными).

2. Организация системы маркетинга – распределение маркетинговых функций, полномочий и ответственности, организация взаимодействия между различными компонентами организационной структуры. Наличие специальной организационной структуры – департамента маркетинга или специалиста по маркетингу позволяет систематизировать работу федерации с ее продуктами и клиентами. Напротив, отсутствие специализированной организационной структуры существенно снижает эффективность маркетинга.

3. Маркетинговые компетенции персонала. В первую очередь речь идет о понимании сотрудниками сути маркетинговой концепции управления, о наличии навыков и умений анализа рынка, целеполагания, стратегического планирования, использования инструментов маркетинга. Важно, что такими компетенциями должны обладать не только специалисты по маркетингу, но и топ-

менеджеры и в определенной степени даже спортсмены и тренеры.

4. Наличие эффективного бренда спортивной федерации и ее отдельных продуктов (событий, услуг, сооружений и т. п.). Анализ и оценке подлежат атрибуты этих брендов – функциональная сущность, ценности, известность имени, стандарты, история, ассоциации, монетизация и капитализация). Суть стратегии брендинга заключается в предельной концентрации маркетинга вокруг определенных ценностей, благодаря чему маркетинговый потенциал может быть реализован максимально эффективно.

Внутренние характеристики формирования маркетингового потенциала спортивной федерации формируют ее сильные и слабые стороны, которые определяются в процессе проведения SWOT-анализа.

Рассмотрим подробнее внешние факторы маркетингового потенциала, используя для этого рыночную структуру спортивной индустрии [11]. Как уже отмечалось выше, спортивной федерации приходится вести свою работу одновременно на восьми связанных между собой рынках (табл. 1). Стоит также учитывать влияние государства на

создание условий для функционирования всех этих рынков.

Для адекватной оценки маркетингового потенциала вида спорта (спортивной федерации) на каждом из рынков следует определить приемлемые критерии, наличие и состояние которых позволят понять, насколько реализованы предоставленные возможности. Далее подробнее рассмотрим такие критерии.

Ключевое место занимает рынок спортивных событий, который является системообразующим для спортивной индустрии, все остальные рынки – производные от него и возникают исключительно благодаря ему. Именно спортивные события, соревнования или шоу являются целью подготовки спортсменов в ходе тренировок, а зрители ждут их для того, чтобы вновь пережить яркие эмоции. На рынке событий происходит обмен между их организаторами (клубами, лигами, агентствами, федерациями, частными лицами и т. п.) и другими субъектами – болельщиками, спортсменами, тренерами, судьями, персоналом, подрядчиками и т. п. Экономика современного спорта напрямую зависит от деятельности его ключевых игроков – организаторов наиболее значимых спортивных событий [7].

Таблица 1. Присутствие спортивных федераций на рынках спортивной индустрии

Table 1. The presence of sports federations in the sports industry markets

№ No.	Виды рынков Market types	Продукты Product	Клиенты Clients
1	Рынок спортивных событий	Спортивные события федерации; медиаправа	Спортсмены; лиги; клубы; болельщики
2	Рынок спортивных товаров	Экипировка, инвентарь; атрибутика	Спортсмены; болельщики
3	Рынок спортивных услуг	Услуги обучения и тренировок	Спортсмены
4	Рынок спортивных сооружений	Услуги спортивных сооружений	Арендаторы; спортсмены
5	Рынок инфраструктуры	Организационные услуги; информационные, маркетинговые и научные продукты	Лиги; клубы; спортсмены; болельщики; общество
6	Рынок спортивных кадров	Услуги подготовки и развития кадров	Спортсмены; тренеры; судьи; менеджеры
7	Рынок спонсоров	Рекламные возможности	Бренды; спонсоры
8	Рынок квазиспортивных продуктов	Права на лицензии	Лицензиаты

Особый тип отношений – между обладателями прав на проведение спортивного события и его непосредственными организаторами. Вполне привычной является сегодня модель взаимоотношений спортивных федераций и профессиональных лиг по поводу проведения национальных чемпионатов. Она используется в самых популярных в России игровых видах – футболе, хоккее и баскетболе.

Критерии эффективности деятельности спортивной федерации и всех стейкхолде-

ров на рынке спортивных событий в первую очередь характеризуют способность вида спорта быть центром притяжения целевых аудиторий. Это важнейшее свойство спортивных организаций, событий и услуг, необходимое для создания конкурентных преимуществ.

На этом рынке необходимо оценивать качественные и количественные характеристики как самих спортивных событий, так и их основных клиентов – болельщиков и зрителей (табл. 2).

Таблица 2. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных событий)

Table 2. Criteria for evaluating marketing potential (sports events market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных событий <i>Criteria for evaluating the marketing potential in the sports events market</i>
1.	Общее число официальных спортивных событий по виду спорта: ▪ в мире; ▪ стране
2.	Наличие спортивных событий по виду спорта определенного уровня: ▪ чемпионаты мира; ▪ чемпионаты/кубки континента; ▪ чемпионаты/кубки страны; ▪ первенства региона; ▪ местные чемпионаты
3.	Наличие соревнований по виду спорта различного типа: ▪ спорта высших достижений; ▪ профессиональных; ▪ любительских; ▪ массовых (детских, студенческих, корпоративных, ветеранских)
4.	Число участников вида спорта (участники соревнований): ▪ спортсмены высших достижений; ▪ профессиональные спортсмены; ▪ спортсмены-любители; ▪ спортсмены-дети
5.	Наличие организаторов событий по виду спорта разного типа: ▪ международные ассоциации/федерации; ▪ национальные федерации; ▪ лиги; ▪ спортивные агентства
6.	Количество болельщиков и зрителей: ▪ прямые болельщики (посещения событий); ▪ медийные болельщики (аудитория трансляций); ▪ наличие фанатских организаций

Окончание табл. 2

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных событий <i>Criteria for evaluating the marketing potential in the sports events market</i>
7.	Наличие упрощенных вариантов вида спорта для массового сегмента
8.	Наличие трансляций соревнований по виду спорта: ▪ в соответствии с проданными медиаправами; ▪ на основе взаимозачетов; ▪ оплаченных федерацией/лигой

Количество и качество вовлеченных в тот или иной вид спорта людей – атлетов и болельщиков в наибольшей степени влияет на его маркетинговый потенциал, поскольку именно этим определяется главный интерес СМИ, телеканалов и бизнеса, продвигающего свои интересы через спорт [8].

Рынок спортивных товаров (табл. 3) обеспечивает атлетов и команды необходимым оборудованием, инвентарем и экипировкой для тренировок и соревнований. Некоторые виды спорта требуют специальной обуви, головных уборов, одежды и элементов защиты для спортсменов, что значительно увеличивает стоимость доступа к ним. Американский футбол, хоккей, горные лыжи и т. п. стимулируют развитие бизнеса производителей и продавцов соответствующей экипировки и инвентаря, возникновение специализированных брендов (например Umbro, Fischer, Leki, CCM). Это позволяет повысить

монетизацию вида спорта за счет продажи товаров и привлечения спонсоров из числа экипировочных компаний. В то же время есть виды спорта, не имеющие общепринятой экипировки, и одежда спортсменов ограничивается только определенным дресс-кодом. Очевидно, что их маркетинговый потенциал существенно ниже.

Рынок спортивных услуг (табл. 4) включает предложения спортивных организаций в форме тренировок под руководством специалистов, а также в форме аренды спортивных помещений для самостоятельных тренировок. Спортивная федерация может предлагать своим целевым аудиториям подобные услуги как от своего имени, так и в сотрудничестве со спортивными школами и клубами.

Спортивные сооружения необходимы для развития всех сегментов вида спорта – высших достижений, профессионального и массового (табл. 5). Как и в случае с экипировкой,

Таблица 3. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных товаров)

Table 3. Criteria for evaluating marketing potential (sporting goods market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных товаров <i>Criteria for evaluating the marketing potential in the sporting goods market</i>
1.	Наличие специальной экипировки и инвентаря вида спорта: ▪ в мире; ▪ стране
2.	Наличие брендов – производителей товаров для вида спорта: ▪ проводят исследования экипировки; ▪ генерируют тренды; ▪ развивают технологии
3.	Наличие атрибутики для болельщиков вида спорта
4.	Наличие специализированного ретейла для продаж товаров вида спорта

Таблица 4. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных услуг)**Table 4.** Criteria for evaluating the marketing potential (sports services market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных услуг Criteria for evaluating the marketing potential in the sports services market
1.	Количество людей, тренирующихся в клубах и школах по виду спорта
2.	Наличие вида спорта в программах фитнес-клубов
3.	Наличие специализированных спортивных школ по виду спорта

Таблица 5. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных сооружений)**Table 5.** Criteria for evaluating the marketing potential (sports facilities market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных сооружений Criteria for evaluating the marketing potential in the sports facilities market
1.	Наличие оригинальных сооружений для тренировок и соревнований по виду спорта
2.	Наличие оригинальных сооружений по виду спорта в публичном пространстве
3.	Наличие оригинальных сооружений по виду спорта в школах и вузах
4.	Наличие специалистов по обслуживанию оригинальных сооружений по виду спорта

некоторые виды имеют оригинальные сооружения, другие довольствуются универсальными помещениями и пространствами. Количество и современное оснащение специализированных сооружений напрямую влияет на вовлечение участников и зрителей.

Для существования спортивной индустрии нужна организационная, научная, маркетинговая инфраструктура, включающая ассоциации и союзы атлетов и клубов, маркетинговые агентства, научно-исследовательские организации. Маркетинговый потенциал конкретного вида спорта зависит от того, насколько развиты элементы рынка инфраструктуры, имеющие отношения непосредственно к нему, есть ли организационные структуры, специфические видовые рыночные и научные исследования (табл. 6).

Рынок спортивных кадров (табл. 7) представляет собой пространство обмена между актуальными для спортивных организаций профессиональными функциями (вакансиями) и способностями их эффективно выполнять конкретными людьми (соискателями), кроме того, на этом рынке предлагаются образовательные услуги для совершенствования компетенций сотрудников спортивных

организаций. Вид спорта, имеющий собственную систему подготовки кадров, обладает значительно большим маркетинговым потенциалом, и наоборот.

Участники рынка спонсорства – это, с одной стороны, сами спортивные организации, а с другой – товарные или корпоративные бренды, которые ищут эффективные коммуникации со своими клиентами. Спортивные федерации предлагают им возможности продвижения на своих болельщиков и спортсменов. Количество спонсоров, масштабность и стабильность отношений с ними являются важными индикаторами присутствия вида спорта на этом рынке и его маркетингового потенциала (табл. 8).

Способность спорта в целом быть центром притяжения для людей используется не только спонсорами, но и другими предпринимателями – покупателями лицензий на использование спортивной символики, владельцами спортбаров, издателями специальной литературы и т. п. Эти околоспортивные (квазиспортивные) организации выбирают для построения своего бизнеса виды спорта с обширной целевой аудиторией, предлагая ей свои товары и услуги (табл. 9).

Таблица 6. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок инфраструктуры)

Table 6. Criteria for evaluating marketing potential (infrastructure market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке инфраструктуры спортивной индустрии Criteria for evaluating the marketing potential in the sports industry infrastructure market
1.	Наличие вертикали федераций вида спорта: ▪ международных; ▪ национальных; ▪ местных
2.	Наличие организаций, ведущих научно-исследовательскую работу по виду спорта в области: ▪ физиологии; ▪ психологии; ▪ методик; ▪ медицины; ▪ менеджмента и т. п.
3.	Наличие маркетинговых исследований по виду спорта
4.	Наличие маркетинговых мероприятий по виду спорта: ▪ выставки; ▪ конференции; ▪ премии и т. п.
5.	Наличие специализированных СМИ и блогеров по виду спорта: ▪ в стране; ▪ за рубежом

Таблица 7. Критерий оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных кадров)

Table 7. Criteria for evaluating the marketing potential (market of sports personnel)

Критерий оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных кадров Criteria for evaluating the marketing potential in the sports personnel market
Наличие образовательных организаций и программ разных уровней со спецификой вида спорта: ▪ для спортсменов; ▪ тренеров и других специалистов; ▪ менеджеров

Таблица 8. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спонсорства)

Table 8. Criteria for evaluating marketing potential (sponsorship market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спонсорства Criteria for evaluating marketing potential in the sponsorship market
1.	Количество спонсоров спортивной федерации: ▪ коммерческих; ▪ аффилированных; ▪ административных
2.	Масштабность спонсорства
3.	Стабильность отношений со спонсорами

Таблица 9. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок квазиспортивных продуктов)**Table 9.** Criteria for evaluating marketing potential (market of quasi-sports products)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке квазиспортивных продуктов Criteria for evaluating marketing potential in the market of quasi-sports products
1.	Количество лицензиатов у спортивной федерации
2.	Наличие специализированных изданий по виду спорта
3.	Котировки на соревнования по виду спорта у букмекеров
4.	Наличие игровых симуляторов по виду спорта
5.	Просмотры в спортивных барах

Перечисленные критерии могут быть использованы в процессе оценки маркетингового потенциала вида спорта или спортивной дисциплины по каждому из рынков. Общий маркетинговый потенциал вида спорта представляет собой комплексные возможности, которые предоставляют условия на этих рынках и способность спортивной федерации и ее стейкхолдеров эффективно их реализовать. Но для более точной оценки и последующих стратегических маркетинговых решений следует учесть, что любой рынок имеет структуру, характеризующую степень его охвата конкретной спортивной федерацией.

Модель систематизации факторов формирования маркетингового потенциала

Результаты оценки могут раскрыть достигнутый в настоящий момент уровень присутствия вида спорта на каждом из рынков, а также позволят определить важнейшие направления освоения потенциального рынка, сопоставить характеристики с общей емкостью рынка и обратить внимание на потенциал рынка и на тенденции его развития (рис. 1).

Маркетинговый потенциал спортивной федерации существует на разных уровнях ее рынков. В первую очередь, он может быть на реальном рынке (А) – в отношениях с существующими клиентами и другими целевыми аудиториями. Чтобы реализовать его, необходимо совершенствовать маркетинговые

стратегии, инструменты и отношения, а также развивать компетенции менеджмента.

Потенциальный рынок спортивной федерации (В) также формирует возможности для развития, поскольку представляет собой совокупность людей и организаций – носителей потребностей, которые федерация уже способна удовлетворять даже в нынешнем состоянии ее маркетинга. Для того чтобы воспользоваться этими возможностями, необходимо акцентироваться на маркетинговых коммуникациях с пока не вовлеченными в отношения с федерацией клиентами.

Весь существующий сейчас рынок (С) включает людей и организации, которые в настоящее время не рассматриваются даже в качестве потенциальных клиентов, их потребности обслуживают конкуренты федерации. Тем не менее, здесь могут быть выявлены сегменты рынка, которые возможно охватить за счет изменения стратегии, разработки новых продуктов для новых клиентов. Маркетинговый потенциал рынка в целом обширен, но к его реализации необходимо подходить предельно осторожно, чтобы не уйти в сторону от миссии спортивной федерации. Так, размышления о развитии программы ее мерчандайзинга могут привести к идее создания собственной сети спортивных магазинов, которая вряд ли может оказаться продуктивной.

Но у каждого рынка есть свой потенциал развития и роста (D), определяемый тенденциями в экологии, обществе, технологиях, политике, экономике. Именно в этом сек-

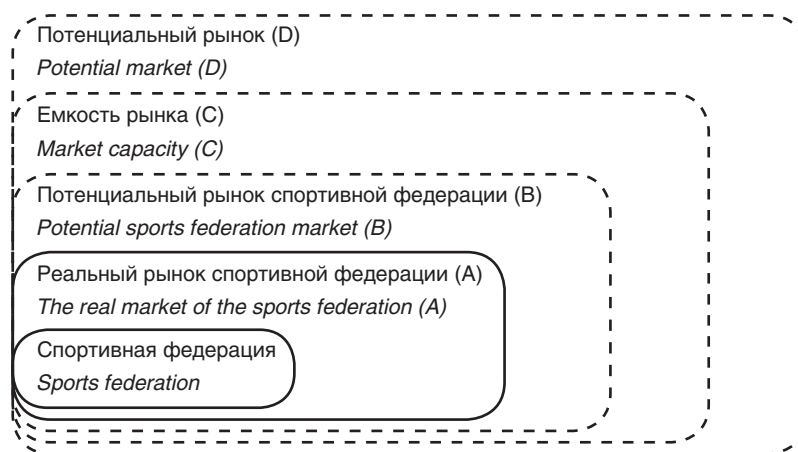


Рис. 1. Степень охвата рынков, на которых формируется маркетинговый потенциал спортивной федерации

Fig. 1. The degree of coverage of markets in which the marketing potential of a sports federation is formed

торе анализа можно обнаружить перспективы, наиболее значимые для динамичного развития спортивной федерации в отдаленном будущем.

Очевидно, что для анализа и оценки комплексного маркетингового потенциала необходимо учитывать большое количество разнородных факторов, не упустив при этом их взаимное влияние. Для этого может быть использована авторская модель систематиза-

ции данных факторов на основе сочетания восьми типов рынков спортивной индустрии и степени их охвата (табл. 10).

Данная модель позволяет проводить анализ маркетингового потенциала каждого из рынков по степени возможности их последовательного освоения. Маркетинговые цели, стратегии и инструменты разрабатываются на основе выявленных и оцененных рыночных возможностей.

Таблица 10. Модель систематизации факторов формирования маркетингового потенциала спортивной федерации

Table 10. Model of systematization of the factors of formation of the marketing potential of a sports federation

Типы рынков спортивной федерации <i>Types of sports federation markets</i>	A. Реальные рынки спортивной федерации <i>A. Real sports federation markets</i>	B. Потенциальные рынки спортивной федерации <i>B. Potential sports federation markets</i>	C. Емкость рынков спортивной федерации <i>C. Sports federation market capacity</i>	D. Потенциал рынков <i>D. Market potential</i>
1. Рынок спортивных событий <i>1. Sports event market</i>	A1. События, которые сейчас предлагаются клиентам	B1. Новые клиенты. Новые события для старых и новых клиентов	C1. Доля на рынке спортивных событий	D1. Перспективы развития рынка событий (тренды)
2. Рынок спортивных услуг <i>2. Sports services market</i>	A2. Услуги, предлагаемые сейчас клиентам	B2. Новые клиенты. Новые услуги для старых и новых клиентов	C2. Доля на рынке услуг	D2. Перспективы развития рынка услуг (тренды)

Окончание табл. 10

Типы рынков спортивной федерации <i>Types of sports federation markets</i>	A. Реальные рынки спортивной федерации <i>A. Real sports federation markets</i>	B. Потенциальные рынки спортивной федерации <i>B. Potential sports federation markets</i>	C. Емкость рынков спортивной федерации <i>C. Sports federation market capacity</i>	D. Потенциал рынков <i>D. Market potential</i>
3. Рынок спортивных товаров <i>3. Sports goods market</i>	A3. Товары, предлагаемые сейчас клиентам	B3. Новые клиенты. Новые товары для старых и новых клиентов	C3. Доля на рынке спортивных товаров	D3. Перспективы развития рынка товаров (тренды)
4. Рынок спортивных сооружений <i>4. Sports facilities market</i>	A4. Услуги сооружений, сейчас предлагаемые клиентам	B4. Новые клиенты. Новые услуги сооружений для старых и новых клиентов	C4. Доля на рынке спортивных сооружений	D4. Перспективы развития рынка событий (тренды)
5. Рынок инфраструктуры <i>5. Infrastructure market</i>	A5. Существующие сейчас элементы инфраструктуры	B5. Создание новых элементов инфраструктуры	C5. Соотношение элементов инфраструктуры с аналогичными федерациями	D5. Перспективы развития инфраструктуры (тренды)
6. Рынок спортивных кадров <i>6. The sports personnel market</i>	A6. Система подготовки и управления кадрами	B6. Увеличение экономической эффективности кадровой системы	C6. Доля на рынке спортивных кадров	D6. Перспективы развития рынка кадров (тренды)
7. Рынок спонсоров и рекламодателей <i>7. Market of sponsors and advertisers</i>	A7. Существующие спонсоры и рекламодатели	B7. Новые спонсоры. Новые возможности для старых спонсоров	C7. Доля на рынке спонсорства	D7. Перспективы развития рынка спонсоров (тренды)
8. Рынок квазиспортивных продуктов <i>8. Market for quasi-sports products</i>	A8. Существующие партнеры квазирынков	B8. Новые квазипартнеры	C8. Доля на рынке квазипартнеров	D8. Перспективы развития квазирынков (тренды)

Заключение

Спорт остается важным явлением в жизни общества, привлекает внимание огромного числа людей. Тысячи видов спорта конкурируют между собой за внимание атлетов, болельщиков, спонсоров и медиа в стремлении получить необходимые для развития ресурсы. Поскольку вид спорта не обладает собственной субъектностью, его управлением занимаются особые организации, объединяющие атлетов, команды и других

заинтересованных лиц в целях популяризации, селекции, достижения высоких результатов, подготовки национальной сборной, – спортивные федерации. Именно они в тесном сотрудничестве со спортивными лигами, клубами, школами и другими стейкхолдерами проводят соревнования, оказывают услуги, занимаются продвижением вида спорта и его ценностей среди жителей страны.

Эффективное развитие вида спорта сегодня связано с умением менеджмента да-

вать адекватную оценку рыночным возможностям спортивной федерации, ее маркетинговому потенциалу, учитывать одновременно множество факторов.

Несмотря на сложившуюся за многие годы иерархию популярности видов спорта, все современные виды спорта обладают нереализованными рыночными возможностями, поскольку являются центрами притяжения различных по объему аудиторий. Одна из главных задач менеджмента спортивной федерации – максимально реализовать маркетинговый потенциал вида спорта и его дисциплин.

В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы:

1. Маркетинговый потенциал вида спорта представляет собой интегрированные способности спортивной федерации и ее стейкхолдеров и возможности микро- и макросреды достигать поставленных рыночных целей.

2. Предлагаемый подход к оценке маркетингового потенциала видов спорта опирается на их способность быть центрами притяжения целевых аудиторий. Это позво-

ляет разработать относительно универсальные критерии оценки.

3. Оценку маркетингового потенциала вида спорта следует проводить с использованием критериев, разработанных отдельно для каждого рынка с учетом специфики спортивной федерации.

4. Маркетинговый потенциал вида спорта определяется на различных сегментах охвата рынка – реальном рынке спортивной федерации, потенциальном рынке, на всем существующем и потенциальном рынках. Это позволяет формулировать стратегическое видение, разрабатывать маркетинговые цели и стратегии как спортивной федерации, так и ее отдельных продуктов.

5. Практическая реализация выявленных рыночных возможностей (потенциала) вида спорта требует специфических маркетинговых компетенций специалистов и руководителей спортивной федерации. Среди них – глубокое понимание интегрированного характера маркетингового потенциала, умение проводить многофакторный анализ рынка, а также навыки использования инструментов маркетинга.

Список литературы

1. Акифьева В., Батова Т. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и рыночного потенциалов предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 3. С. 42–62.
2. Алиев Э. Разработка и реализация инновационных проектов – необходимое условие эффективного развития разновидностей видов спорта: на примере мини-футбола (футзала) // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2014. № 5 (111). С. 7–11. DOI: 10.5930/issn.1994-4683.2014.05.111.p7-11.
3. Алиев Э., Андреев С., Мутко В., Чистяков В. Организация процессного управления спортивной федерацией // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2008. № 3 (37). С. 3–9.
4. Арсеньева Н., Путятин Л. Потенциал маркетинга предприятия и возможности его развития в современных условиях // Вестник университета (ГГУ). 2021. № 7. С. 5–11. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-7-5-11.
5. Батова Т., Крылова В. Маркетинговый потенциал предприятия. – М.: Академия Естествознания, 2016. – 234 с.
6. Колесник Е. Н. Маркетинговый потенциал: классификация подходов к его изучению и оценке // Вопросы экономики и права. 2011. № 42. С. 140–145.
7. Леднев В. А. Бизнес в индустрии спорта: миф или реальность? // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2019. № 1 (30). С. 66–77.
8. Леднев В. А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли? // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2017. № 2 (23). С. 42–49.
9. Леднев В. А. Развитие индустрии спорта в России: тенденции и перспективы // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2011. № 1 (1). С. 56–61.

10. Малыгин А. В. Спортивные лиги как субъекты маркетинга: специфика и характеристики // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2017. № 2 (23). С. 50–61.
11. Малыгин А. В. Спортивный маркетинг. – М.: Планета, 2018. – 336 с.
12. Миронова Л. А. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии видов спорта // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 8. С. 1043–1060. DOI: 10.18334/ce.9.8.583.
13. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
14. Реанович Е. А. Смысловое значение понятия «потенциал» // Международный научно-исследовательский журнал. 2012. № 7-2 (7). С. 14–15.
15. Родионова А. П. Оценка и реализация маркетингового потенциала развития машиностроительных предприятий региона // Регионология. 2009. № 3 (68). С. 115–122.
16. Толстых Д. В. Маркетинговый потенциал как фактор социально-экономического развития территории: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: Рос. гос. торгово-экон. ун-т, 2013. – 241 с.
17. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
18. Юлдашева О. У. К вопросу теории и методологии формирования маркетингового потенциала компании // Известия СПбУЭФ. 2006. № 2 (46). С. 95–110.
19. Яковлева М. А. Деятельность и особенности маркетинга некоммерческой спортивной организации // Вестник науки и образования. 2019. № 9-1 (63). С. 108–112.
20. Beech J. G., Beech J., Chadwick S. The Marketing of Sport. – Pearson education, 2007. – 555 p.
21. Clausen J., Bayle E., Giauque D., Ruoronen K., Lang G., Schlesinger T., Klenk C., Nagel S. International sport federation commercialisation: a qualitative comparative analysis // European Sport Management Quarterly. 2018. Vol. 18. No. 3. P. 373–392. DOI: 10.1080/16184742.2017.1406970.
22. Feiler S., Wicker P., Breuer C. Public subsidies for sport clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence // European Sport Management Quarterly. 2019. Vol. 19. No. 5. P. 562–582.
23. Hallmann K., Wicker P., Breuer C., Schönherr L. Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling // European Sport Management Quarterly. 2012. Vol. 12. No. 5. P. 525–544. DOI: 10.1080/16184742.2012.687756.
24. Little A. D. et al. Marketing Potential for Oilseed Protein Materials in Industrial Uses // Technical Bulletin. 1951. No. 1043. – 120 p.
25. Smith A. C. T., Stewart B. Introduction to Sport Marketing. – 2nd edition. – London, 2014. – 336 p. DOI: 10.4324/9781315776767.

Сведения об авторе

Малыгин Андрей Вадимович, ORCID 0000-0001-7464-4392, канд. экон. наук, заведующий кафедрой спортивного маркетинга, Университет «Синергия», Москва, Россия, malyginsport@mail.ru

Статья поступила 07.06.2022, рассмотрена 17.08.2022, принята 07.09.2022

References

1. Akifieva V., Batova T. Research of interrelation of potentials of the company: marketing potential, economic potential and market potential. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*—Scientific Journal of NRU ITMO. Series “Economics and Environmental Management”, 2015, no.3, pp.42-62 (in Russian).
2. Aliyev E. Evelopment and implementation of the innovative projects – necessary condition of effective development of sports: on the example of mini-football (futsal). *Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta*, 2014, no.5(111), pp.7-11 (in Russian). DOI: 10.5930/issn.1994-4683.2014.05.111.p7-11.
3. Aliev E., Andreev S., Mutko V., Chistyakov V. The organization process management of sports federation. *Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta*, 2008, no.3(37), pp.3-9 (in Russian).
4. Arsenieva N., Putyatina L. The marketing potential of the enterprise and the possibilities of its development in modern conditions. *Vestnik universiteta*, 2021, no.7, pp.5-11 (in Russian). DOI: 10.26425/1816-4277-2021-7-5-11.
5. Batova T., Krylova V. *Marketingovyi potentsial predpriyatiya* [Marketing potential of the enterprise]. Moscow, Academy of Natural History, 2016, 234 p.
6. Kolesnik E. N. *Marketingovyi potentsial: klassifikatsiya podkhodov k ego izucheniyu i otsenke* [Marketing potential: classification of approaches to its study and assessment]. *Voprosy ekonomiki i prava*, 2011, no.42, pp.140-145.

7. Lednev V. A. *Biznes v industrii sporta: mif ili real'nost'*? [Business in the sports industry: myth or reality?]. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta*=RIOU Herald, 2019, no.1(30), pp.66-77.
8. Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovaniy: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noi pribyli?* [New formats of major competitions: changes for sport popularization or additional profit?]. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta*=RIOU Herald, 2017, no.2(23), pp.42-49.
9. Lednev V. A. *Razvitie industrii sporta v Rossii: tendentsii i perspektivy* [Development of the sports industry in Russia: trends and prospects]. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta*=RIOU Herald, 2011, no.1(1), pp.56-61.
10. Malygin A. V. *Sportivnye ligi kak sub"ekty marketinga: spetsifika i kharakteristiki* [Sports leagues as subjects of marketing: specificity and characteristics]. *Vestnik Rossiiskogo mezhdunarodnogo Olimpiiskogo universiteta*=RIOU Herald, 2017, no.2(23), pp.50-61.
11. Malygin A. *Sportivnyi marketing* [Sports marketing]. Moscow, *Planeta* Publ., 2018, 336 p.
12. Mironova L. A. The role of marketing communications in the development of sports. *Kreativnaya ekonomika*, 2015, vol.9, no.8, pp.1043-1060 (in Russian). DOI: 10.18334/ce.9.8.583.
13. Popov E. V. *Rynochnyi potentsial predpriyatiya* [Market potential of the enterprise]. Moscow, ZAO «Izdatel'stvo «*Ekonomika*» Publ., 2002, 559 p.
14. Reanovich E. A. *Smyslovoe znachenie ponyatiya «potentsial»* [Semantic meaning of the concept "potential"]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*=International Research Journal, 2012, no.7-2(7), pp.14-15.
15. Rodionova A. P. Estimation and implementation of marketing potential of machine-building enterprises of the region. *Regionologiya*=Russian Journal of Regional Studies, 2009, no.3(68), pp.115-122 (in Russian).
16. Tolstykh D. V. *Marketingovyi potentsial kak faktor sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Marketing potential as a factor of socio-economic development of the territory. Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05]. Moscow, *Ros. gos. torгово-ekon. un-t* Publ., 2013, 241 p.
17. RF Federal Law "On physical culture and sports in the Russian Federation" of December 4, 329-FZ (as amended by Federal Law of August 2, 2019). *SPS «Konsul'tantPlyus»*.
18. Yuldasheva O. U. On the theory and methodology of forming the firm's marketing potential. *Izvestia SPbUEF*, 2006, no.2(46), pp.95-110 (in Russian).
19. Yakovleva M. A. Non-profit sport organization marketing activities and features. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2019, no.9-1(63), pp.108-112 (in Russian).
20. Beech J. G., Beech J., Chadwick S. *The Marketing of Sport*. Pearson education, 2007, 555 p.
21. Clausen J., Bayle E., Giauque D., Ruoronen K., Lang G., Schlesinger T., Klenk C., Nagel S. International sport federation commercialisation: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 2018, vol.18, no.3, pp.373-392. DOI: 10.1080/16184742.2017.1406970.
22. Feiler S., Wicker P., Breuer C. Public subsidies for sport clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 2019, vol.19, no.5, pp.562-582.
23. Hallmann K., Wicker P., Breuer C., Schönherr L. Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling. *European Sport Management Quarterly*, 2012, vol.12, no.5, pp.525-544. DOI: 10.1080/16184742.2012.687756.
24. Little A. D. et al. Marketing Potential for Oilseed Protein Materials in Industrial Uses. *Technical Bulletin*, 1951, no.1043, 120 p.
25. Smith A. C. T., Stewart B. *Introduction to Sport Marketing*. 2nd edition. London, 2014, 336 p. DOI: 10.4324/9781315776767.

About the author

Andrey V. Malygin, ORCID 0000-0001-7464-4392, Cand. Sci. (Econ.), Head of Sports Marketing Department, Synergy University, Moscow, Russia, malyginsport@mail.ru

Received 07.06.2022, reviewed 17.08.2022, accepted 07.09.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-84-98

Системный анализ организации маркетинговой деятельности в конкурентной среде

Э. А. Гумеров¹, Е. Е. Жукова^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* eezhukova@synergy.ru

Аннотация. Промышленный Интернет вещей необратимо трансформирует экономику. Новые стратегические возможности, извлекаемые из генерируемых с высокой скоростью потоков больших данных промышленного Интернета вещей, меняют границы отраслей, создают возможности для новых стратегически решений, в том числе и в маркетинге. Представляет интерес применение технологий промышленного Интернета вещей в маркетинге. Непрерывное взаимодействие устройств и программ, подключенных к интернету и управляемых собственными интеллектуальными системами, дает системе маркетинга возможность автоматически управлять эффективностью процессов маркетинга, повышает устойчивость системы, предупреждает о возможных угрозах со стороны интернета или о новых возможностях для системы. Целью статьи является совершенствование IIoT системы маркетинга предприятия с помощью системного анализа положительных синергетических взаимодействий ее подсистем, определения обратных связей подсистем, увеличения функциональности системы. В системе организации маркетинговой деятельности возникает синергетический эффект от взаимодействия подсистем, связанный с интенсивным информационным обменом между распределенными устройствами и бизнес-объектами промышленного Интернета вещей, каждый из которых самостоятельно управляет своей областью, определяемой его компетенциями. В процессе работы были решены задачи исследования вклада в эффективность маркетинга функциональных подсистем: информационно-технологической, интеллектуальной, интернет-маркетинга и подсистемы информационной безопасности. В качестве метода исследования был применен классический системный анализ. Научная новизна работы заключена в системном анализе эффективности маркетинга на основе промышленного Интернета вещей. Определены условия, при которых маркетинг наиболее эффективен. Практическая значимость работы состоит в том, что предложена основа для разработки эффективной системы маркетинга, базирующейся на промышленном Интернете вещей.

Ключевые слова: Интернет вещей, промышленный Интернет вещей, организация маркетинговой деятельности, функциональные подсистемы системы маркетинга, эффективность маркетинга

Для цитирования: Гумеров Э. А., Жукова Е. Е. Системный анализ организации маркетинговой деятельности в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 84–98. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-84-98

Systematic Analysis of the Organization of Marketing Activities in a Competitive Environment

E. Gumerov¹, E. Jukova^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

**eezhukova@synergy.ru*

Abstract. The Industrial Internet of Things is irreversibly transforming the economy. New strategic opportunities derived from the high-speed streams of Big Data of the Industrial Internet of Things are changing the boundaries of industries, creating opportunities for new strategic decisions, including in marketing. The use of Industrial Internet of Things technologies in marketing is of interest. The continuous interaction of devices and programs connected to the Internet and controlled by their own intelligent systems gives the marketing system the ability to automatically manage the effectiveness of marketing processes, increases the stability of the system, warns of possible threats from the Internet or new opportunities for the system. The purpose of the article is to improve the IIoT system of enterprise marketing through a systematic analysis of the positive synergistic interactions of its subsystems, determine the feedback of subsystems, and increase the functionality of the system. In the system of organizing marketing activities, a synergistic effect arises from the interaction of subsystems associated with intensive information exchange between distributed devices and business objects of the Industrial Internet of Things, each of which independently manages its own area, determined by its competencies. In the process of work, the tasks of studying the contribution to the effectiveness of marketing of functional subsystems were solved: information technology, intellectual, Internet marketing and information security subsystem. Classical system analysis was used as a research method. The scientific novelty of the work lies in a systematic analysis of the effectiveness of marketing based on the Industrial Internet of Things. The conditions under which marketing is most effective are determined. The practical significance of the work lies in the fact that the basis for the development of an effective marketing system based on the Industrial Internet of Things is proposed.

Keywords: Internet of Things, Industrial Internet of Things, organization of marketing activities, functional subsystems of the marketing system, marketing effectiveness

For citation: Gumerov E., Jukova E. Systematic Analysis of the Organization of Marketing Activities in a Competitive Environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.84-98 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-84-98

Введение

Интернет вещей показал свои преимущества во всех сферах жизни. Интеллектуальное взаимодействие устройств и программ, присоединенных к интернету, позволяет эффективно управлять любой распределенной системой. Особенно активно Интернет вещей применяется при обмене данными о продажах, позволяет

выстраивать отношения с потребителями на основе мгновенного анализа больших данных о клиентах, дает возможность создавать более релевантную и персонализированную рекламу; в принципе, вся маркетинговая коммуникация переходит на использование инструментов интернет-маркетинга на основе IoT.

Под промышленным Интернетом вещей (далее – IIoT, Industrial Internet of Things)

понимается система устройств и управляющих программ предприятия, которые присоединены к интернету и управляются собственными автоматизированными системами, наделенными поведением на основе искусственного интеллекта и способными принимать решения.

Отличительные особенности IIoT:

1. IIoT есть распределенная система управления предприятия, способная создать управляющее решение в месте возникновения проблемы и реализовать его с минимальной задержкой во времени.

2. IIoT имеет конкурентное преимущество перед централизованными системами управления в точности и скорости реализации управленческих решений, что позволяет предприятию реагировать на изменение бизнес-ситуации быстрее конкурентов.

3. IIoT позволяет осуществить мониторинг и автоматическое регулирование технологического оборудования и параметров технологических операций, что существенно повышает качество производимой продукции и повышает конкурентоспособность предприятия.

4. IIoT позволяет автоматизировать интегрированную маркетинговую деятельность предприятия на основе упрощенного обмена большими данными о поведении и предпочтениях потребителей, повышения эффективности CRM-систем, получения обратной связи об износе комплектующих и запасных частей, применения индивидуального подхода к клиентам, совершенствования продвижения, в том числе SMM. Маркетинговые решения система IIoT маркетинга принимает в благоприятной для положительного решения о покупке продукции обстановке и без задержек во времени, что повышает вероятность сделки, повторных покупок продукции предприятия клиентом, а также конкурентоспособность предприятия.

Еще Интернет вещей позволяет любой организации, функционирующей в сфере производства и в сегменте B2B, перейти на

новые уровни эффективности работы, внедряя в свою деятельность инновационные модели ведения бизнеса. Например, производственные компании обновляют производственные мощности, переходя на оборудование с технологией Интернет вещей с использованием киберфизических систем и облачных вычислений, что позволяет оптимизировать обслуживание и ремонт оборудования, снижая время простоя. В цепи поставок технология Интернет вещей позволяет оптимизировать работу отдела закупок, складского и транспортного хозяйства, обеспечивая нужное количество сырья и материалов.

Промышленный Интернет вещей затрагивает такие сферы деятельности, как сельское хозяйство, транспорт, добывающая промышленность, медицина и другие. Именно в этих отраслях возможно широкое применение M2M-решений, технологий Big Data, Cloud, робототехники.

Российский рынок промышленного Интернета вещей находится на начальной стадии развития, связанного с недостаточным финансированием данной сферы. Транспортная инфраструктура оказалась в более выгодном положении. Ожидается, что в ближайшей перспективе рынок промышленного Интернета вещей будет расти. Драйвером роста должны оказаться государственные программы по цифровизации промышленности и программы развития сквозных интернет-технологий, что определяет актуальность исследований в данном направлении.

Технология систем промышленного Интернета вещей позволяет объединить данные от физических устройств, биометрических систем, бизнес-агентов, провести их интеллектуальный анализ и выявить скрытые закономерности в работе предприятия и системы маркетинга предприятия.

Более того, технология промышленного Интернета вещей позволяет создавать экосистемы маркетинга, объединив компьютерные сети предприятия и социальные сети.

Это расширяет конкурентные преимущества системы маркетинга.

Характеристика IIoT системы маркетинга предприятия:

1. Устройства и управляющие программы системы маркетинга предприятия, соединенные посредством интернета, управляются собственными интеллектуальными системами без участия человека, способными принимать решения. Количество управляющих программ система не ограничивает.

2. IIoT система маркетинга предприятия состоит из подсистем:

- информационно-технологическая (ИТ-подсистема);
- интеллектуальная подсистема;
- подсистема интернет-маркетинга;
- подсистема информационной безопасности.

3. IIoT системы маркетинга предприятия содержит:

- датчики потребительских свойств продукции предприятия, присоединенные к интернету;
- шлюзы для сетевого представления свойств продукции предприятия в интернете;
- управляющие программы для интеллектуального сетевого взаимодействия с социальными сетями, блогами и интернет-аккаунтами клиентов выполняют принятые маркетинговые решения в оптимальное время и в оптимальной форме.

4. Логика работы IIoT система маркетинга предприятия:

- датчики потребительских свойств продукции предприятия непрерывно передают в систему данные о новых потребительских свойствах продукции предприятия и о потребительских свойствах новой продукции;
- шлюзы представляют свойства продукции в социальных сетях и сервисах интернета, адресно сообщают постоянным клиентам предприятия;
- интеллектуальные системы управляющих программ постоянно исследуют со-

циальные сети, выявляют потенциальных клиентов предприятия, ненавязчиво узнают предпочтения клиента, психологию его покупок и предъявляют рекламу продукции в оптимальное время, в оптимальном для клиента средстве коммуникации и в оптимальной форме.

5. Системный анализ IIoT системы маркетинга предприятия позволяет усилить синергетическое взаимодействие подсистем, определить обратные связи подсистем, увеличить функциональность системы, обеспечить реализацию маркетингового решения немедленно в месте возникновения оптимальных для решения обстоятельств.

Цель статьи – совершенствование IIoT системы маркетинга предприятия с помощью системного анализа положительных синергетических взаимодействий ее подсистем, определения обратных связей подсистем, увеличения функциональности системы.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать системный вклад в эффективность маркетинга функциональных подсистем: информационно-технологической, интеллектуальной, интернет-маркетинга и подсистемы информационной безопасности;
- исследовать возможности усиления с помощью системного анализа положительных синергетических взаимодействий ее подсистем;
- исследовать обратную связь системы маркетинга на основе Интернета вещей по результатам маркетинговых операций;
- разработать архитектуру системы маркетинга на основе Интернета вещей. Архитектура является ключевым элементом системы и определяет технологические процессы системы и ее конкурентные возможности.

Объект исследования – система маркетинга предприятия.

Предмет исследования – IIoT системы маркетинга предприятия, ее подсистемы

и положительные синергетические эффекты подсистем, обратные связи подсистем, функциональность системы.

В качестве научного метода исследования использовался системный анализ.

Маркетинговые решения принимают распределенными устройствами и бизнес-агентами промышленного Интернета вещей, точнее их интеллектуальными программами.

Научная новизна предлагаемой работы заключается в исследовании путей увеличения функциональности системы маркетинга на основе Интернета вещей с помощью системного анализа.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложена архитектура системы маркетинга предприятия, базирующаяся на Интернете вещей, которая обеспечивает реализацию маркетингового решения немедленно в месте возникновения оптимальных для решения обстоятельств.

Новые способы сбора данных о клиентах в системе Интернета вещей вызывают необратимые изменения в технологии маркетинговой деятельности.

Обзор литературы

В статье [1] компании-разработчика платформенных решений в области M2M и промышленного Интернета вещей отмечено, что промышленный Интернет вещей изменяет основы конкуренции в двух взаимно дополняющих направлениях:

1. Генерируемый с высокой скоростью поток больших данных промышленного Интернета вещей содержит скрытые закономерности, которые таят в себе новые стратегические возможности. Реализация новых стратегических возможностей размывает границы отраслей, обеспечивая высокую прибыль первопроходцам.

2. Создание «умной продукции» меняет природу вещей, разрушает существующие цепочки создания стоимости, при этом изменяются основы конкуренции. Новые ин-

формационные технологии становятся частью «умной продукции», реализуя в новом продукте новые функции и стратегии.

Сетевая природа конкуренции цифровых платформ на основе Интернета вещей исследована в работе А. И. Коваленко [2], основной вывод которой следующий: *«Используя сетевой эффект, платформа может построить открытую цифровую экосистему, охватывающую тысячи удаленных друг от друга участников. Такая экосистема может быть большего размера, чем любая продуктовая фирма, и может обеспечивать доступ к ресурсам, большим, чем тем ресурсы, которые находятся в оперативном управлении у любой традиционной компании. В итоге ценность, созданная в такой экосистеме, может быть намного больше, чем ценность, созданная в сопоставимой традиционной организации. Поэтому фирмы, которые продолжают конкурировать на основе внутрифирменных ресурсов, морально не готовы к конкуренции с платформами».*

В работе Ст. Л. Оптнера [3] приведены основные положения системного анализа промышленных систем как методологии решения их проблем. В статье [4] отмечено, что основой конкурентоспособности предприятия являются бизнес-агенты промышленного Интернета вещей.

Решающая роль интеллектуальных систем в экосистеме промышленного Интернета вещей для ведения бизнеса отмечена в работе [5]. Экосистемы промышленного Интернета вещей стирают границы между отраслями экономики, делают более успешными сетевые бизнес-модели.

В работах отмечено, что конкуренция цифровых платформ промышленного Интернета вещей становится стратегически важной для того, чтобы:

- развивать свойства саморегулирования у бизнеса благодаря взаимодействию программных агентов, регулирующих подсистемы бизнеса;
- обрести устойчивость к неблагоприятным воздействиям благодаря оперативному

получению бизнесом важной информации от устройств Интернета вещей;

- обрести устойчивость к внутренним проблемам бизнеса благодаря непрерывному регулируемому взаимодействию устройств Интернета вещей внутри бизнеса и их самостоятельным решениям.

В работе [6] отмечено, что информационное взаимодействие интеллектуальных систем, управляющих подсистемами, позволяет найти единственно верное управляющее воздействие на систему.

Применение стандартов промышленного Интернета вещей [7, 8] обеспечивает высокий уровень и совместимость разрабатываемых систем. В работе [9] отмечено, что Интернет вещей стал ключевым элементов революции индустрия 4.0.

Применение систем промышленного Интернета вещей для управления цепочкой создания стоимости исследовано в работах [10, 11].

В работе [12] рассматривается проблема взаимодействия экосистем промышленного Интернета вещей.

Работа [13] обращает внимание на способность совместного применения устройств Интернета вещей и систем искусственного интеллекта решать проблемы реальной жизни.

В работе [14] исследованы сетевые проблемы Интернета вещей.

Преимущества промышленного Интернета вещей изучены в работе [15]. Это прежде всего реализация распределенного управления и стратегические возможности интеллектуального анализа генерируемых больших данных. Несомненные преимущества дает повышение качество данных, снижающее операционные расходы предприятия и возникновение новых потоков за счет синергии данных. Большое значение для успеха маркетинга продукции предприятия имеет возможность в промышленном Интернете вещей реализовать адресную работу с клиентами. В работе отмечены проблемы с переобучением персо-

нала и созданием ИТ-инфраструктуры для эксплуатации системы.

Динамический характер потока данных отмечен в работе [16], исследованы типичные производственные процессы работы системы логистики с поддержкой Интернета вещей и использование системной динамики для разработки экономичных решений IoT.

В работе [17] приложения промышленного Интернета вещей использованы для модернизации существующего производства.

Способность технологии IIoT объединить в мощную промышленную систему данные, материалы, детали, оборудование, инструменты и производственный транспорт рассмотрена в работе [18].

Непредвиденные риски внедрения Интернета вещей, связанные с неожиданными социологическими изменениями, которые приводят к структурной трансформации предприятия, исследованы в работе [19].

В работе [20] применен промышленный Интернет вещей для решения сложных динамичных задач производственного транспорта.

В работе [21] исследованы направления развития Интернета вещей: облачные вычисления, мобильные граничные вычисления, туманные вычисления.

В работе [22] предложена расширенная версия Интернета вещей для наблюдения, мониторинга и удаленного обмена данными.

Обзор литературы показал, что нет системного анализа системы промышленного Интернета вещей, в том числе системы промышленного Интернета вещей для маркетинга. Предлагаемая работа решает эту проблему.

Подсистемы системы маркетинга на основе промышленного Интернета вещей

В системе маркетинга на основе промышленного Интернета вещей выделяем следующие функциональные подсистемы: информационно-технологическая (ИТ-подсистема), интеллектуальная подсистема,

подсистема интернет-маркетинга, подсистема информационной безопасности.

ИТ-подсистема – инфраструктура сетевого аппаратного и программного обеспечения Интернета вещей, обеспечивающая сетевое взаимодействие интеллектуальных систем, управляющих устройствами и бизнес-агентами Интернета вещей.

Подсистема управляет потоками данных Интернета вещей, обеспечивая преобразование их форматов, временное хранение, интеллектуальную обработку и реализацию стратегии, разработанной человеком на основе анализа результатов интеллектуальной обработки.

Подсистема выявляет сигнатуру сетевой атаки в обеспечении информационной безопасности системы промышленного Интернета вещей.

Интеллектуальная подсистема – инфраструктура интеллектуальных систем:

- управления устройствами и бизнес-агентами Интернета вещей;
- адресной работы с клиентами;
- обработки данных в месте их возникновения;
- интеллектуального анализа больших данных;
- интеллектуальных систем поддержки принятия стратегических решений;
- интеллектуальных систем машинного обучения.

Подсистема интернет-маркетинга реализует решения интеллектуальной подсистемы. Основной функциональный вклад подсистемы интернет-маркетинга – в реализации маркетинговых решений.

Подсистема с помощью интеллектуального сетевого взаимодействия с социальными сетями выполняет принятые маркетинговые решения. Интернет вещей и бизнес-агенты Интернета вещей ориентированы на потребителя. Мы наблюдаем *парадигму следования за клиентом*.

Подсистема реализует интеллектуальные системы автоматизированного управления маркетингом и технологию решений

«умного маркетинга», создает системы маркетинга «умной продукции».

Преимущества подсистемы интернет-маркетинга на основе Интернета вещей:

- легкость переключения между моделями маркетинга;
- возможность охвата всех методов маркетинга;
- автоматический поиск эффективных методов маркетинга в быстроменяющихся ситуациях;
- подключенный к Интернету вещей клиент является отличным источником данных о клиенте;
- сообщения Интернета вещей высококонтекстные и адаптированные.

Взаимодействие подсистем системы маркетинга на основе промышленного Интернета вещей

Рассмотрим наиболее значимые для создания маркетинговых решений системы.

Взаимодействие информационно-технологической и интеллектуальной подсистем

Основной функциональный вклад взаимодействия данных подсистем в повышение конкурентного действия системы промышленного Интернета вещей состоит в следующем:

1. Обработка данных в месте их возникновения в датчиках, содержащих вычислительные части. Это обеспечивает существенное снижение сетевого трафика системы промышленного Интернета вещей и возможность обработки непрерывно генерируемых системой больших данных в реальном времени (менее миллисекунды) для автоматического управления оборудованием.
2. Преобразование форматов больших данных.
3. Интеллектуальный анализ больших данных.

Взаимодействие интеллектуальной подсистемы и подсистемы интернет-маркетинга

Основной функциональный вклад взаимодействия данных подсистем в повышение

эффективности маркетинговых решений системы на основе промышленного Интернета вещей состоит в следующем:

1. Принятие маркетинговых решений в месте и во время возникновения оптимальных для решения обстоятельств на основе автоматического исследования системой покупательского поведения клиентов предприятия.

2. Реализация обратных связей по результату маркетинговых активностей.

Взаимодействие информационно-технологической, интеллектуальной подсистем и подсистемы интернет-маркетинга

Основной функциональный вклад взаимодействия данных подсистем в повышение конкурентоспособности системы промышленного Интернета вещей состоит в следующем: в процессе взаимодействия подсистемы исследуют социальные сети, выявляют потенциальных клиентов предприятия, ненавязчиво узнают предпочтения клиента, психологию их покупок и предъявляют рекламу продукции в оптимальное время и в оптимальной форме.

Системный анализ организации маркетинговой деятельности

Исследуем систему организации маркетинговой деятельности, взяв за основу анализ деятельности ее функциональных подсистем.

Подсистемы рассматривались как самостоятельные в части решения своих задач. Анализировались следующие параметры подсистем: *вход, выход, собственно процессы подсистемы, ограничения и обратная связь*.

Информационно-технологическая подсистема

Вход

Данные от датчиков:

а) данные от датчиков передаются по сети LPWAN, промышленный формат данных преобразуется контроллерами в электронный;

б) данные от датчиков с вычислительными системами (киберфизических систем).

Процесс: интеллектуальное взаимодействие устройств и бизнес-агентов по сети Интернет в интересах производства и бизнеса; генерация данных с высокой скоростью, большого объема и разных форматов; интеллектуальный анализ данных в реальном времени и использование результатов анализа:

1) для автоматического управления оборудованием и технологическими процессами,

2) для автоматизированного управления бизнес-процессами предприятия,

3) для разработки человеком стратегии развития предприятия.

Выход:

- управляющие воздействия на оборудование и технологические процессы;

- управляющие воздействия на бизнес-процессы предприятия;

- выявление скрытых закономерностей развития предприятия;

- повышение конкурентоспособности предприятия за счет повышения производительности технологических операций, повышения качества продукции, предупреждения аварий оборудования и нарушения технологии.

Контур обратной связи:

- по параметрам оборудования и технологических процессов;

- по текущим ключевым показателям бизнес-процессов предприятия.

Ограничения обусловлены возможной скоростью передачи данных по сети Интернет.

Интеллектуальная подсистема

Вход: данные физических датчиков и бизнес-агентов.

Процесс: интеллектуальный анализ непрерывно генерируемых данных больших объемов и разных форматов, собирается информация о реализованных продуктах.

Выход: выявленные скрытые закономерности в работе технических устройств

и бизнес-агентов, проведение диагностики и работоспособности реализованной продукции, более точное планирование производства, адаптирование производства под покупательский спрос.

Обратная связь: непрерывный процесс обучения многослойной нейронной сети путем корректировки весовых коэффициентов входов нейронов по результатам анализа (весовые коэффициенты входов нейронов хранят в себе интеллект нейронной сети).

Ограничения: располагаемые ресурсы процессоров, объемов оперативной памяти, постоянной памяти хранилищ динамических данных.

Подсистема интернет-маркетинга

Вход: выявленные интеллектуальной подсистемой скрытые закономерности работы предприятия и системы маркетинга.

Процесс:

- автоматизация рутинных задач маркетинга;
- выявление скрытых закономерностей в воздействии маркетинговых операций;
- автоматическое создание портрета целевого покупателя продукции предприятия;
- автоматизированный интернет-маркетинг в социальных сетях;
- маркетинг «умной продукции» как функционала;
- реализация обратной связи по результатам маркетинговых операций;
- формирование корректирующего воздействия с учетом сигналов обратной связи.

Выход:

- выявление потенциальных клиентов предприятия, определение предпочтений клиента, психологии его покупок и предъявление рекламы продукции в оптимальное время и в оптимальной форме;
- возможность кастомизации продукции под конкретного заказчика.

Обратная связь: корректировка процесса маркетинга по сигналам обратной связи.

Ограничения: маркетинговые активности конкурентов.

Подсистема информационной безопасности

Вход:

- внешние сетевые атаки на систему;
- атаки внутренних пользователей.

Процессы:

Защита от внешних угроз:

- средства антивирусной защиты;
- фаерволы (межсетевые экраны);
- средства защиты от вторжений, интеллектуальная идентификация угроз, немедленное уничтожение вредоносного кода;
- средства мониторинга уязвимостей сети;
- средства криптографической защиты данных.

Защита от внутренних рисков:

- система контроля доступа на физическом и программном уровне;
- система двухфакторной аутентификации;
- фильтрация электронной почты;
- средства доверенной загрузки программного и аппаратного обеспечения;
- контроль данных DLP-системой;
- аудит подсистемы информационной безопасности.

Выход: ликвидация атак на систему.

Обратная связь: корректировка подсистемы информационной безопасности по результатам ликвидации атаки.

Ограничения: непрерывное совершенствование алгоритмов распознавания сигнатур новых видов атаки.

Выводы по системному анализу системы маркетинга на основе промышленного Интернета вещей

1. Все процессы в подсистемах и все процессы взаимодействия подсистем – это взаимодействия интеллектуальных программных агентов.

2. Взаимодействия интеллектуальных программных агентов имеют природу системного действия, следовательно, маркетинговые решения, принятые в результате этих взаимодействий, имеет природу системного действия.

3. Эффективность маркетинговых операций системы на основе промышленного Интернета вещей усиливается синергетическим эффектом ее подсистем.

4. К общему синергетическому эффекту подсистем системы маркетинга [23] на основе промышленного Интернета вещей добавляются:

- синергетический эффект взаимодействия информационно-технологической и интеллектуальной подсистем;
- синергетический эффект взаимодействия интеллектуальной подсистемы и подсистемы интернет-маркетинга;
- синергетический эффект взаимодействия информационно-технологической, интеллектуальной подсистем и подсистемы интернет-маркетинга.

Главным измеримым эффектом от внедрения промышленного Интернета вещей должны стать:

- снижение себестоимости производства;
- рост производительности труда;
- высвобождение рабочего времени специалистов за счет автоматизации бизнес-процессов;
- качественно новая организация закупочных, логистических процессов.

Автоматическое формирование маркетинговых сообщений интеллектуальными системами Интернета вещей

Рассмотрим обратные связи системы Интернета вещей маркетинга. Она представлена на рисунке 1. На вход системы подаются выявленные интеллектуальной подсистемой скрытые закономерности работы предприятия и системы маркетинга. В соответствии с ними формируются контент и маркетинговые сообщения. Реакция на маркетинговые сообщения будет запаздывать в связи с формированием у клиента внутренней потребности в покупке данного товара или услуги.

Имеют место два типа обратных связей: оперативная обратная связь и стратегическая обратная связь.

Оперативная обратная связь формируется на основе текущих результатов маркетинговых операций, и ее сигнал корректирует настройки процесса формирования маркетинговых сообщений.

Стратегическая обратная связь формируется на основе интеллектуального анализа больших данных, непрерывно генериру-



Рис. 1. Обратные связи Интернета вещей маркетинга

Fig. 1. Internet of Things marketing feedbacks

емых системой. Анализ выявляет скрытые закономерности в действиях покупателей и требует вмешательства человека для корректировки алгоритмов работы интеллектуальных систем Интернета вещей.

Схема системы автоматического формирования маркетинговых сообщений представлена на рисунке 2.

Маркетинговые сообщения для социальных сетей формируются аккаунтами промышленного Интернета вещей, размещенными в данной социальной сети. Они формируют потребительский и психологический портрет каждого клиента. Интеллектуальные системы маркетинга непрерывно исследуют результаты маркетинговых сообщений (увеличение покупок клиентами). Они учитывают, что социальные сети косвенно воздействуют на клиента. Есть время запаздывания покупок в сравнении с временем восприятия клиентом маркетингового сообщения.

Ключевой вопрос систем Интернета вещей – работа с данными. Обработка данных в месте их возникновения, то есть в вычислительных частях устройств и бизнес-агентов, рождает конкурентноспособность систем маркетинга на основе Интернета

вещей. Есть два пути решения этой проблемы:

- создание вычислительной системы в самом датчике;
- обработка данных датчика, переданных по компьютерной сети близлежащим граничным вычислительным узлом.

Выбор определяется удаленностью датчика.

Бизнес-агент имеет три самостоятельные интеллектуальные системы:

1. Основная интеллектуальная система для автоматического выполнения бизнес-операций.
2. Интеллектуальная система управления перемещением бизнес-агента по компьютерной сети, взаимодействия с сетевым оборудованием, с другими бизнес-агентами.
3. Интеллектуальная система, управляющая автоматическим машинным обучением бизнес-агента, которая подбирает примеры для обучения и тестирования основной интеллектуальной системы бизнес-агента и которая оценивает результаты автоматического машинного обучения.

Основные условия эффективной работы подсистемы бизнес-агентов системы промышленного Интернета вещей:

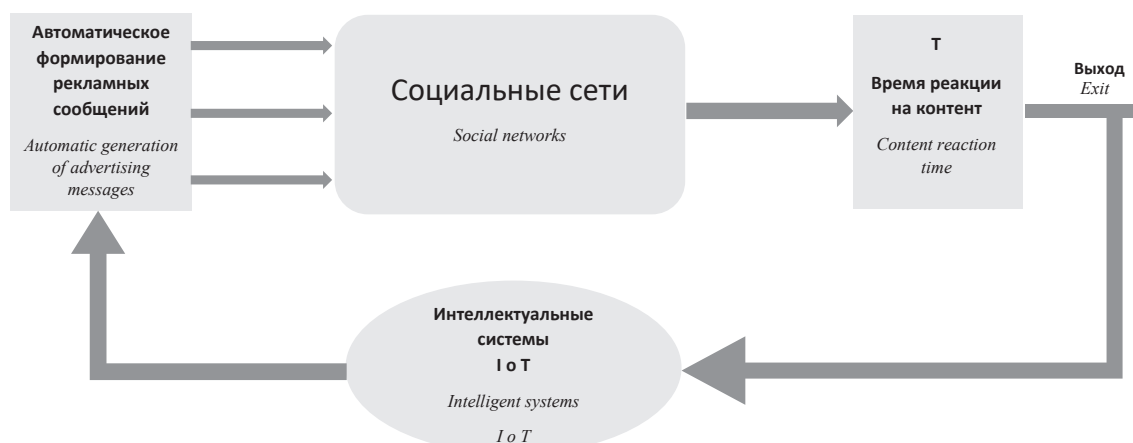


Рис. 2. Автоматическое формирование маркетинговых сообщений интеллектуальными системами Интернета вещей

Fig. 2. Automatic generation of marketing messages by intelligent systems of the Internet of Things

- четкая специализация бизнес-агентов;
- интенсивный обмен оперативной информацией с другими бизнес-агентами системы промышленного Интернета вещей.

Для предприятия возможны следующие специализации бизнес-агентов:

- бизнес-агент, взаимодействующий с поставщиками;
- бизнес-агент, адресно взаимодействующий с клиентами;
- бизнес-агент, взаимодействующий с транспортными предприятиями;
- бизнес-агент, управляющий складами предприятия;
- бизнес-агент, выявляющий в интернете угрозы для бизнеса;
- бизнес-агент, выявляющий в интернете возможности для бизнеса;
- бизнес-агент, анализирующий действия конкурентов.

Специализация неограниченного числа бизнес-агентов, работающих круглосуточно, способна значительно увеличить конкурентоспособность предприятия за счет более высокой защищенности от воздействия факторов внешней среды.

Необходимо отметить, что бизнес-агенты системы промышленного Интернета вещей значительно эффективнее, чем команда менеджеров, просчитывает все возможные риски, связанные с реализацией нового бизнес-проекта, быстрее находят наилучшие варианты управленческих решений из смоделированного множества, экономя временные и финансовые ресурсы предприятия.

В совокупности вся система маркетинга, основанная на промышленном Интернете вещей, включающая уровень датчиков, уровень приграничных вычислительных узлов и шлюзов, а также уровень бизнес-агентов, генерирует более высокий эффект, в значительной степени повышающий уровень конкурентоспособности предприятия за счет эффекта синергии. Эффективность передачи данных от датчиков к шлюзу дополнительно увеличивает его функциональность, а увеличение функциональности шлюзов

дополнительно увеличивает возможности подсистемы бизнес-объектов.

Заключение

Система маркетинга, организованная на основе промышленного Интернета вещей, создает новые принципы осуществления маркетинговой деятельности предприятия (процесс еще не закончился).

Эффективность систем маркетинга предприятия повышается как за счет повышения эффективности распределенного управления (маркетинговое решение реализуется немедленно после автоматического определения оптимального времени адресно для каждого клиента), автоматизации значительной части бизнес-процессов, осуществляемой интеллектуальными устройствами, присоединенными к интернету. Система маркетинга Интернета вещей позволит снизить расходы на маркетинговую деятельность, повысить качество обработки массивов информации, быстрее выявлять потребности рынка, что положительно скажется на репутации бизнеса и позволит получить конкурентное преимущество на рынке.

В статье проведен системный анализ системы маркетинга на основе промышленного Интернета вещей. В качестве метода исследования был применен классический системный анализ.

Исследованы вклады в конкурентоспособность функциональных подсистем системы промышленного Интернета вещей: информационно-технологической, интеллектуальной, подсистемы интернет-маркетинга и подсистемы информационной безопасности на уровне функционирования системы.

В результате исследования разработана архитектура ключевой системы предпринимательской деятельности – системы маркетинга на основе промышленного Интернета вещей предприятия.

Научная новизна предлагаемой работы – в исследовании путей увеличения

функциональности системы маркетинга на основе Интернета вещей с помощью системного анализа путем выявления положительных синергетических взаимодействий ее подсистем, определения обратных связей подсистем, что, по нашим данным, для системы маркетинга на основе промышленного Интернета вещей сделано впервые.

Практическая ценность работы в том, что предложена архитектура системы маркетинга предприятия, базирующаяся на Интернете вещей, которая автоматически исследует социальные сети и обеспечивает реализацию маркетингового решения немедленно в месте возникновения оптимальных для решения обстоятельств.

Список литературы

1. Воздействие Интернета вещей на различные отрасли [Электронный ресурс] // Центр2М. URL: <https://center2m.ru/iot-business-model-zakupok#rec77622309> (дата обращения: 20.12.2021).
2. Коваленко А. И. Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 39–42.
3. Оптнер Ст. Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности: пер. с англ. – 3-е изд., стереотип. – М.: Концепт, 2006. – 205 с.
4. Гумеров Э. А., Кузяшев А. Н. Бизнес-функции Интернета вещей // Научный электронный журнал «Меридиан». 2020. № 8 (42). С. 54–56.
5. Портер М., Халпелманн Дж. Революция в производстве [Электронный ресурс] // Большие идеи. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a16698> (дата обращения: 20.12.2021).
6. Гумеров Э. А., Кузяшев А. Н., Шаяхметов И. Ф. Криптовалюта – новая парадигма мировой экономической системы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 4 (142). С. 104–108.
7. ПНСТ 438-2020 (ИСО/МЭК 30141:2018). Предварительный национальный стандарт Российской Федерации. Информационные технологии. Интернет вещей. Типовая архитектура. Information technology. Internet of Things. Reference architecture. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200174805> (дата обращения: 20.12.2021).
8. ПНСТ 516-2021. Информационные технологии. Интернет вещей. Спецификация LoRaWANRU. Information technology. Internet of Things. LoRaWAN RU specification. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200177821> (дата обращения: 20.12.2021).
9. Muhammad A., Amin N. Ul, Ullah I., Alsanad A., Hussain S., Al-Hadhrani S., Uddin M. I., Khattak H., Khan M. A. An Efficient Scheme for Industrial Internet of Things Using Certificateless Signature // Mathematical Problems in Engineering. 2021. Vol. 2021. Article 9960264. DOI: 10.1155/2021/9960264.
10. Constantiou I. D., Marton A., Tuunainen V. K. Four Models of Sharing Economy Platforms // MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 16. No. 4. P. 231–250.
11. Langley D. J., van Doorn J., C. L. Ng Irene, Stieglitz S., Lazovik A., Boonstra A. The Internet of Everything: Smart things and their impact on business models // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 853–863. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.035.
12. Ferrera E., Pacelli G., Rossini R., Bosi I., Pastrone C. Leveraging Internet-of-Things to Support Circular Economy Paradigm in Manufacturing Industry. – In: Industry 4.0 – Impact on Intelligent Logistics and Manufacturing [Working Title]. 2018. P. 1–15. DOI: 10.5772/intechopen.80453.
13. Qinxia H., Nazir Sh., Li Ma, Khan H. U., Lianlian W., Ahmad S. AI-Enabled Sensing and Decision-Making for IoT Systems // Complexity. 2021. Vol. 2021. Article 6616279. DOI: 10.1155/2021/6616279.
14. Lea P. Internet of Things for Architects. – Packt, 2018. – 524 p.
15. Sułkowski Ł., Kaczorowska-Spychalska D. Internet of Things – New Paradigm of Learning. Challenges for Business. – In: Advances in Neuroergonomics and Cognitive Engineering. 2019. P. 307–318. DOI: 10.1007/978-3-319-94866-9_31.
16. Nardo M., Forino D., Murino T. The evolution of man-machine interaction: the role of human in Industry 4.0 paradigm // Production & Manufacturing Research. 2020. Vol. 8. No. 1. P. 20–34. DOI: 10.1080/21693277.2020.1737592.
17. Tabaa M., Monteiro F., Bensag H., Dandache A. Green Industrial Internet of Things from the point of view of the smart industry // Energy Reports. 2020. Vol. 6. Suppl. 6. P. 430–446. DOI: 10.1016/j.egyr.2020.09.022.
18. Javaid M., Haleem A., Singh R. P., Rab Sh., Suman R. Upgrading the manufacturing sector via applications of Industrial Internet of Things (IIoT) // Sensors International. 2021. Vol. 2. Article 100129. DOI: 10.1016/j.sintl.2021.100129.

19. Brous P., Janssen M., Herder P. M. The dual effects of the Internet of Things (IoT): A systematic review of the benefits and risks of IoT adoption by organizations // *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 51. Article 101952. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.008.
20. Qu T., Thürer M., Wang J., Wang Z., Fu H., Li C. D., Huang G. System dynamics analysis for an Internet-of-Things-enabled production logistics system // *International Journal of Production Research*. 2017. Vol. 55. No. 9. P. 2622–2649. DOI: 10.1080/00207543.2016.1173738.
21. Qin W., Chen S., Peng M. Recent advances in Industrial Internet: insights and challenges // *Digital Communications and Networks*. 2020. Vol. 6. No. 1. P. 1–13. DOI: 10.1016/j.dcan.2019.07.001.
22. Yang X., Nazir Sh., Khan H. U., Shafiq M., Mukhta N. Parallel Computing for Efficient and Intelligent Industrial Internet of Health Things: An Overview // *Complexity*. 2021. Vol. 2021. Article 6636898. DOI: 10.1155/2021/6636898.
23. Хабаров В. И., Азуев Т. М. Синергия в управлении социально-экономическими системами // *Проблемы теории и практики управления*. 2019. № 3-4. С. 118–124.

Сведения об авторах

Гумеров Эмиль Абиляхирович, ORCID 0000-0001-5880-4317, канд. техн. наук, доцент, кафедра информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий имени профессора В. В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия, gumerovemil@yandex.ru

Жукова Евгения Евгеньевна, ORCID 0000-0001-7556-2241, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой маркетинга, Университет «Синергия», Москва, Россия, eezhukova@synergy.ru

Статья поступила 28.07.2022, рассмотрена 08.09.2022, принята 28.09.2022

References

1. *Vozdeistvie Interneta veshchei na razlichnye otrasli* [The impact of the Internet of things on various industries]. *Tsentr2M*. Available at: <https://center2m.ru/iot-business-model-zakupok#rec77622309> (accessed 20.12.2021).
2. Kovalenko A. I. Multi-sided platform as a value-creating network. *Upravlenets*=The Manager, 2017, no.4(68), pp.39-42 (in Russian).
3. Optner St. L. *Sistemnyi analiz dlya resheniya problem biznesa i promyshlennosti* [System analysis for solving problems of business and industry]. Transl. from English. 3rd ed., stereotype. Moscow, *Kontsept* Publ., 2006, 205 p.
4. Gumerov E. A., Kuzyashev A. N. *Biznes-funktsii Interneta veshchei* [Business functions of the Internet of Things]. *Nauchnyi elektronnyi zhurnal «Meridian»*, 2020, no.8(42), pp.54-56.
5. Gumerov E. A., Kuzyashev A. N., Shayakhmetov I. F. Crypto Currency is the New Paradigm of the World Economic System. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal*=Economics and Management: Scientific and Practical Journal, 2018, no.4(142), pp.104-108 (in Russian).
6. *PNST 438-2020 (ISO/MEK 30141:2018). Predvaritel'nyi natsional'nyi standart Rossiiskoi Federatsii. Informatsionnye tekhnologii. Internet veshchei. Tipovaya arkhitektura* [RF Preliminary National Standard 438-2020 (ISO/IEC 30141:2018). Information Technology. Internet of Things. Typical architecture]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200174805> (accessed 20.12.2021).
7. *PNST 516-2021. Informatsionnye tekhnologii. Internet veshchei. Spetsifikatsiya LoRaWANRU* [RF Preliminary National Standard 516-2021. Information technology. Internet of Things. LoRaWANRU specification]. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200177821> (accessed 20.12.2021).
8. Porter M., Happelmann J. *Revolutsiya v proizvodstve* [Revolution in production]. *Bol'shie idei*. Available at: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a16698> (accessed 20.12.2021).
9. Muhammad A., Amin N. Ul, Ullah I., Alsanad A., Hussain S., Al-Hadhrani S., Uddin M. I., Khattak H., Khan M. A. An Efficient Scheme for Industrial Internet of Things Using Certificateless Signature. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, vol.2021, article 9960264. DOI: 10.1155/2021/9960264.
10. Constantiou I. D., Marton A., Tuunainen V. K. Four Models of Sharing Economy Platforms. *MIS Quarterly Executive*, 2017, vol.16, no.4, pp.231-250.
11. Langley D. J., van Doorn J., C. L. Ng Irene, Stieglitz S., Lazovik A., Boonstra A. The Internet of Everything: Smart things and their impact on business models. *Journal of Business Research*, 2021, vol.122, pp.853-863. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.035.

12. Ferrera E., Pacelli G., Rossini R., Bosi I., Pastrone C. Leveraging Internet-of-Things to Support Circular Economy Paradigm in Manufacturing Industry. In: Industry 4.0 – Impact on Intelligent Logistics and Manufacturing [Working Title], 2018, pp.1-15. DOI: 10.5772/intechopen.80453.
13. Qinxia H., Nazir Sh., Li Ma, Khan H. U., Lianlian W., Ahmad S. AI-Enabled Sensing and Decision-Making for IoT Systems. Complexity, 2021, vol.2021, article 6616279. DOI: 10.1155/2021/6616279.
14. Lea P. Internet of Things for Architects. Packt, 2018, 524 p.
15. Sułkowski Ł., Kaczorowska-Spychalska D. Internet of Things – New Paradigm of Learning. Challenges for Business. In: Advances in Neuroergonomics and Cognitive Engineering, 2019, pp.307-318. DOI: 10.1007/978-3-319-94866-9_31.
16. Nardo M., Forino D., Murino T. The evolution of man-machine interaction: the role of human in Industry 4.0 paradigm. Production & Manufacturing Research, 2020, vol.8, no.1, pp.20-34. DOI: 10.1080/21693277.2020.1737592.
17. Tabaa M., Monteiro F., Bensag H., Dandache A. Green Industrial Internet of Things from the point of view of the smart industry. Energy Reports, 2020, vol.6, suppl.6, pp.430-446. DOI: 10.1016/j.egy.2020.09.022.
18. Javaid M., Haleem A., Singh R. P., Rab Sh., Suman R. Upgrading the manufacturing sector via applications of Industrial Internet of Things (IIoT). Sensors International, 2021, vol.2, article 100129. DOI: 10.1016/j.sintl.2021.100129.
19. Brous P., Janssen M., Herder P. M. The dual effects of the Internet of Things (IoT): A systematic review of the benefits and risks of IoT adoption by organizations. International Journal of Information Management, 2019, vol.51, article 101952. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.008.
20. Qu T., Thürer M., Wang J., Wang Z., Fu H., Li C. D., Huang G. System dynamics analysis for an Internet-of-Things-enabled production logistics system. International Journal of Production Research, 2017, vol.55, no.9, pp.2622-2649. DOI: 10.1080/00207543.2016.1173738.
21. Qin W., Chen S., Peng M. Recent advances in Industrial Internet: insights and challenges. Digital Communications and Networks, 2020, vol.6, no.1, pp.1-13. DOI: 10.1016/j.dcan.2019.07.001.
22. Yang X., Nazir Sh., Khan H. U., Shafiq M., Mukhta N. Parallel Computing for Efficient and Intelligent Industrial Internet of Health Things: An Overview. Complexity, 2021, vol.2021, article 6636898. DOI: 10.1155/2021/6636898.
23. Khabarov V. I., Azuev T. M. Synergy in management of socio-economics systems. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2019, no.3-4, pp.118-124 (in Russian).

About the authors

Emil A. Gumerov, ORCID 0000-0001-5880-4317, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Information Management and Information and Communication Technologies Department named after Professor V. V. Dik, Synergy University, Moscow, Russia, gumerovemil@yandex.ru

Evgeniya E. Jukova, ORCID 0000-0001-7556-2241, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Marketing Department, Synergy University, Moscow, Russia, eezhukova@synergy.ru

Received 28.07.2022, reviewed 08.09.2022, accepted 28.09.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-99-115

Феномен корпоративного конфликта: понятие, субъекты, интересы

О. В. Осипенко^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* Rincon-msk@yandex.ru

Аннотация. В статье по итогам исследования актуальной судебной правоприменительной практики изучается феномен корпоративного конфликта. Автор сравнивает базовые подходы к определению понятия и выделяет квалифицирующие признаки корпоративного конфликта. Выделяет ключевой (родовое понятие), существенные (субъекты и отношения) и значимые (интересы) элементы дефиниции корпоративного конфликта. Эксплуатация данной конструкции в сфере корпоративного управления, подготовке к судебным процессам, собственно участию в арбитражных разбирательствах и производстве по административным делам сопряжена с определенными проблемами прикладного характера, связанными с отсутствием определения данного понятия не только в тексте закона, но и в обобщающих документах высшей судебной инстанции страны, содержательным несоответствием критериев указанного института, предложенных судебной практикой и стартовым (легальным) определением корпоративного конфликта, разнопорядковости критериев, предоставляющих, по мнению автора, избыточно широкий фарватер для ситуативно-оценочных суждений в процессе оценки доказательств заинтересованных сторон корпоративных дискуссий, административных разбирательств и судебных споров. Автор подчеркивает открытость и интенсивность корпоративного конфликта как квалифицирующие признаки его определения и приходит к выводу, что корпоративным конфликтом не может считаться просто разногласие сторон, но только активное противостояние или спор сторон. Автор отделяет корпоративный конфликт от других видов конфликтов – операционного, организационного, межличностного и юридического. В работе описаны типы возможных участников корпоративного конфликта. Обращаясь к конкретным примерам из сферы отечественной арбитражной практики, автор большое внимание уделяется самому обществу и стейкхолдерам как самостоятельным субъектам корпоративного конфликта. Он подчеркивает неопределенность и неоднозначность некоторых терминов, квалифицирующих корпоративный конфликт, таких как «цели», «интересы», «мотивы». В работе раскрывается мотивационная, причинная сторона корпоративного конфликта, рассматривается многообразие интересов сторон, являющихся предметом корпоративного конфликта.

Ключевые слова: корпоративный конфликт, стороны и субъекты корпоративного конфликта, интересы в корпоративном конфликте, объекты корпоративного конфликта, поведение в гражданском обороте, корпоративный контроль, единое представительство, юридически значимые действия

Для цитирования: Осипенко О. В. Феномен корпоративного конфликта: понятие, субъекты, интересы // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 99–115. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-99-115

The Phenomenon of Corporate Conflict: Concept, Subjects, Interests

O. Osipenko^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* Rincon-msk@yandex.ru

Annotation. Based on the results of a study of current judicial law enforcement practice, the article examines the phenomenon of corporate conflict. The author compares the basic approaches to the definition of the concept, and highlights the qualifying signs of a corporate conflict. The author highlights the key (generic concept), essential (subjects and relations) and significant (interests) elements of the corporate conflict definition. The operation of this structure in the field of corporate governance, preparation for litigation, actual participation in arbitration proceedings and administrative proceedings is associated with certain applied problems associated with the lack of a definition of this concept not only in the text of the law, but also in the generalizing documents of the highest court country, the substantive discrepancy between the criteria of this institution proposed by judicial practice and the starting (legal) definition of a corporate conflict, the diversity of criteria that provide, in the author's opinion, an excessively wide fairway for situational and evaluative judgments in the process of assessing evidence of interested parties in corporate discussions, administrative proceedings and litigation disputes. The author emphasizes the openness and intensity of the corporate conflict as qualifying features of its definition, and the author comes to the conclusion that a corporate conflict cannot be considered simply a disagreement of the parties, but only an active confrontation or dispute between the parties. The author separates the corporate conflict from other types of conflicts: operational, organizational, interpersonal and legal. The paper describes the types of possible participants in a corporate conflict. Referring to specific examples from the sphere of domestic arbitration practice, the author pays great attention to the society itself and stakeholders, as independent subjects of a corporate conflict. The author emphasizes the vagueness and ambiguity of some terms that qualify corporate conflict, such as "goals", "interests", "motives". The work reveals the motivational, causal side of a corporate conflict, considers the diversity of interests of the parties that are the subject of a corporate conflict.

Keywords: corporate conflict, parties and subjects of a corporate conflict, interests in a corporate conflict, objects of a corporate conflict, corporate control, single representation, legal action

For citation: Osipenko O. The Phenomenon of Corporate Conflict: Concept, Subjects, Interests. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.99-115 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-99-115

Введение

Корпоративный конфликт как феномен особого рода оказался в фокусе внимания российских специалистов в конце прошлого – начале текущего века. Потребность обобщить накопленный нервозным стартом рыночной экономики страны опыт, с его инвестиционными тендерами

и ваучерными аукционами, лихорадочной сменой контроля над компаниями, рейдерскими захватами, жесткими противостояниями господ банкиров и иных олигархов, а равно трудовых коллективов и адептами схем «директорских приватизаций» заводов, фабрик, совхозов, пароходств, издательств и т. д., энергично материализовалась в цикле публикаций и конференций [1, 2]. Они

показали, что явлением заинтересовались тогда в первую очередь коллеги, представлявшие практику, в том числе инвесторы и их консультанты, государственные служащие, профессионально связанные с корпоративной проблематикой, эксперты предпринимательских объединений, юристы, осуществлявшие поддержку бизнеса [3]. Своего рода апофеозом подобных аналитических усилий стал особый раздел первого отечественного систематизированного свода рекомендаций в сегменте лучшей корпоративной практики, посвященный как раз корпоративной конфликтности. Несколько позже к благородному роду занятий – выяснению существа, форм и способов купирования акционерных антагонизмов, присоединились и наши ученые [4]. Стало понятно, что корпоративный конфликт отражается на корпоративной культуре и корпоративных коммуникациях, снижает организационную синергию [5, 6].

Содержание понятия «корпоративный конфликт»

К настоящему времени мы имеем впечатляющий ряд различных интерпретаций содержания корпоративного конфликта. Принимая во внимание специфический жанр настоящего исследования, обозреть его в полном объеме вряд ли имеет смысл. Привлечем внимание уважаемого читателя к некоторым подходам, представляющимся нам наиболее любопытными.

Позиция 1. Российский Кодекс корпоративного поведения¹ определяет корпоративный конфликт как «любое *разногласие или спор* между *органом общества и его акционером*, которые возникли в связи с *участием акционера* в обществе (в том числе и по вопросам надлежащего выполнения рекомендаций настоящего Кодекса или внутренних документов общества, принятых в со-

ответствии с рекомендациями Кодекса), либо разногласие или спор *между акционерами*, если это *затрагивает интересы общества*, по своей сути представляет собой корпоративный конфликт, так как затрагивает или может затронуть отношения внутри общества»².

Позиция 2. «Ситуация, когда возникают разногласия: или между участниками общества; или участниками и менеджментом общества; или между компанией и инвестором, именуется корпоративным конфликтом» [7].

Позиция 3. «Под корпоративным конфликтом /.../ следует понимать *разногласия и споры*, возникающие между *акционерами общества, акционерами и менеджментом общества, инвестором (потенциальным инвестором) и обществом*, которые приводят или могут привести к одному из следующих последствий:

- нарушение норм действующего законодательства, устава или внутренних документов общества, прав акционеров или группы акционеров;
- иски к обществу, его органам управления или по существу принимаемых ими решений;
- существенные изменения в *составе акционеров*» [8, с. 11].

Позиция 4. «Открытое противостояние, в которое вовлечены две или более стороны из числа *акционеров, менеджеров, членов совета директоров*, в случае поглощения, *потенциальные поглотители*» [9, с. 5].

Предпримем попытку обобщения.

Ключевой элемент дефиниции – опорное родовое понятие. Корпоративный конфликт, считают коллеги, это:

- (а) разногласия (3 точки зрения из 4);
- (б) спор (2 точки зрения из 4);
- (в) противостояние (1 точка зрения из 4).

Существенный элемент дефиниции – субъектный срез феномена (кто участник «противостояния», «спора», «разногласия»). Непосредственными фигурантами

¹ Письмо Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 года № 421/р «О рекомендациях к применению Кодекса корпоративного поведения».

² Здесь и далее курсив автора.

(субъектами) корпоративного конфликта, как полагают коллеги, выступают:

(а) акционеры, участники общества (4 точки зрения из 4);

(б) менеджмент (3 точки зрения из 4);

(в) потенциальные инвесторы, в том числе «поглотители» (3 точки зрения из 4);

(г) орган общества, в том числе совет директоров (2 точки зрения из 4);

(д) общество (2 точки зрения из 4);

(е) члены совета директоров (1 точка зрения из 4).

Существенный элемент дефиниции – объектный срез феномена (в связи с какими отношениями). Коллеги выражают мнение, что:

(а) данный акцент не имеет квалифицирующего значения, в контексте «не важно, какие отношения, “отношения вообще”» (3 точки зрения из 4);

(б) это важно, а именно права участия, в контексте «права акционера, участника» (1 точка зрения из 4).

Значимый элемент дефиниции – предметный срез феномена (чьи интересы затронуты, какие последствия порождают). В этом аналитическом плане коллеги исходят из того, что:

(а) данный акцент не имеет квалифицирующего значения, в контексте «не важно, каковы последствия, чьи интересы активированы» (2 точки зрения из 4);

(б) затронуты интересы акционеров и общества (1 точка зрения из 4);

(в) это важно, а именно констатируем следующие последствия (в контексте «возможные последствия»): или нарушения норм, или иск (иски), или существенное изменение состава акционеров (1 точка зрения из 4).

Как видим, подходы, в общем, близкие, при этом, по нашему мнению, при первом приближении вполне реалистичные, однако все же демонстрирующие определенные разногласия почтенных авторов публикаций.

Рискнем проверить достоверность приведенных мнений, сверяя их с эмпирикой и здравым прикладным смыслом, таким об-

разом, прибегая к эксплуатации логического метода неполной индукции.

Интенсивность и открытость корпоративного конфликта

Зарисовка. Миноритарный акционер решительно не согласен с распределительной политикой компании, в течение последних двенадцати лет уклоняющейся от объявления дивидендов по акциям. Свое недовольство он выражает посредством эмоционального выступления с трибуны годового общего собрания акционеров. Оратор срывает аплодисменты зала, огорченно фиксируя при этом мимический скепсис президиума. В заключительном слове председательствующий, в целом выражая солидарность с настроениями миноритариев, в то же время напоминает присутствующим, что выплата дивидендов – не обязанность, а право компании, а также о том, что мобилизация чистой прибыли на цели долгосрочного развития общества также находится в фокусе их интересов: самоинвестирование приводит к росту курса акций.

Важно, что после этого участники полемик остаются при своих мнениях и в дальнейшем (во всяком случае, до следующего ГОСА) никоим образом их не продвигают. Никто ни на кого никому не жалуется, не рассуждает о нарушении закона, не инициирует новой дискуссии, в суд за поддержкой не обращается, интервью СМИ не дает, акции никто никому не уступает, малые акционеры «антимажоритарную» коалицию не формируют. Спрашивается, признаки корпоративного конфликта налицо?

Если руководствоваться точкой зрения, согласно которой корпоративный конфликт – это открытое разногласие между акционерами, затрагивающее их интересы и одновременно интересы общества, ответ, полагаем, должен быть положительным. Если отстаивать позицию, в соответствии с которой корпоративный конфликт – это не просто разногласие, а противостояние (имеется в виду явное противостояние), либо что корпоративный кон-

фликт – это разногласие или спор участников хозяйственного общества, которое несет риски неких серьезных последствий, ответ, скорее, должен быть отрицательным.

Наше мнение на стороне приверженцев последней точки зрения – позиции «скептиков».

Эмпирика, аналогия «а-ля-здравый смысл»: однократная перестрелка из окопов, не повлекшая жертв, ранений и разрушений, не привела к данному случаю к явным боестолкновениям. Кроме того, подобного рода вялый «обмен свинцом» состоялся в сугубо камерном формате – не вышел за «внутрифирменные» пределы, оставшись стычкой местного значения.

Автор настоящих строк не раз наблюдал на практике, сколь умиротворяющим и тем самым профилирующим реальные конфликты совладельцев компаний является их публичный диалог на площадке общих, годовых (очередных) и внеочередных собраний.

Данную миссию, как убедительно доказывает все та же отечественная корпоративная практика, реализуют беседы (консультации, обмен мнениями) с «недовольными миноритариями» по различным проблемным аспектам осуществления их прав участия в капитале:

- корпоративных секретарей;
- председателей советов директоров;
- независимых членов советов директоров;
- профессиональных консультантов компаний;
- руководителей и членов комитетов советов директоров по взаимодействию с миноритарными акционерами (некоторые крупные российские ПАО такие формирования создают);
- полномочных эмиссаров контрольных участников и бенефициаров – субъектов практики так называемого владельческого контроля (и, естественно, в умеренно крупных компаниях – самих мажоритариев);
- кураторов эмитента со стороны руководства специализированных регистрато-

ров, осуществляющих функции ведения реестра акционеров данной компании;

- медиаторов по соответствующим корпоративным соглашениям и так называемых медиатор-компаний (признанных в корпоративных коллективах авторитетов).

Кроме того, ожидаемо весьма эффективны прямые диалоги сторон разногласий, применяющих любые доступные средства коммуникаций.

В том же фарватере – применение информационных технологий грамотно организованных систем управления класса «корпоративный чат» / «горячая линия».

Отработка подобного инструментария, реализуемого планомерно и системно, позволяет сделать вывод о зарождении и укреплении в России *института акционерной демократии*, воспринимаемой в данном аспекте не в банально-традиционном ключе «подчинения меньшинства большинству» (собрание участников, наблюдательный совет), а в разрезе поисков консенсуса «всех со всеми» посредством поддержания постоянного диалога значимых участников процесса руководства компанией, не исключая так называемых микроминоритариев.

Думается, *корпоративный конфликт, если и «разногласие», то именно такое, которое не удалось купировать средствами упомянутой акционерной (внутрифирменной) демократии*. А это в конечном счете заставляет активную (инициировавшую обострение разногласий до стадии прямого конфликта) или «обиженную» (проигрывающую в противостоянии) сторону конфликта прибегать к поддержке «извне» – искать союзников среди ей подобных, высказываться публично, рассчитывая на формирование мнения «третьих лиц» в поддержку его позиции, наконец, использовать легальные инструменты признания истины (суд, административные государственные органы, прокуратура, полиция).

Отсюда еще одна эмпирически устанавливаемая критериальная особенность данного явления: корпоративный конфликт –

это всегда (или почти всегда) своего рода «вынос сора из избы», в данном случае корпоративной. Внутрифирменные разногласия, которые *не приобрели публичный формат*, довлеют к институту «конфликт интересов», не являясь конфликтом как таковым.

В отмеченном плане выражаем солидарность с авторами позиций 3 и 4, акцентирующими внимание на таких квалифицирующих признаках явления корпоративного конфликта, как «открытость» противостояния его фигурантов и перспективы существенных корректив легальных оценок состояния защиты прав и законных интересов участников.

Так, очевидно (еще раз мобилизуем эмпирику и здравый смысл), что (а) «семейные дебаты» мужа и жены относительно стратегии развития компании, мажоритариями которой они являются, пусть и довольно эмоциональные и длительные; (б) выражение противоположных мнений в ходе консультаций подписантов акционерного соглашения по актуальным вопросам их взаимодействия в порядке осуществления прав и обязанностей по данной сделке (выдвижение кандидатов в совет директоров и на пост ЕИО в порядке подготовки к ГОСА или ВОСА, оценка целесообразности эмиссии акций, листинга/делистинга, репрофилирования компании, значимых сделок заимствования и т. п.); (в) острая полемика членов советов директоров или членов правления на заседаниях по вопросам повестки дня, не фиксируемая протоколами и иными официальными и доступными иным акционерам ресурсами вроде стенограммы, коммюнике или пресс-релиза, не свидетельствуют о корпоративной конфликтности.

Предложенное выше уточнение *«приобрели публичный формат»* и апеллирующий к русским традициям образ *«корпоративная изба»* предлагаем трактовать в предельно широком смысле. В частности, конфликт имеет место там и тогда, где и когда о нем оказался осведомленным, хотя бы фрагментарно, но из официальных источников кто-либо (естественно вслед за непосредствен-

ными участниками конфликта), в том числе другие участники (акционеры) компании, а равно те субъекты, которых принято именовать стейкхолдерами (иными заинтересованными в надлежащем корпоративном управлении лицами), включая работников компании.

Судебная практика определения корпоративного конфликта

Резонность подобной оценки (оценки, основанной на обращении к эмпирике), применяемой в категориальных поисках, как нам кажется, хорошо улавливается судебными актами в рубрике корпоративных споров, описательные и мотивировочные фрагменты которых нередко признают обоснованность суждений соответствующей стороны о наличии признаков конфликта ввиду весьма серьезных событий, свидетельствующих о перерастании разногласий в нечто более серьезное.

Примеры.

Фрагменты решения Арбитражного суда города Москвы от 17 февраля 2021 года по делу № А40-240897/20-45-1673 (участники длительное время не могут переизбрать ЕИО, в связи с чем креативно просят суд подвергнуть коррекции норму устава о кворуме по данному вопросу).

«Как указывают истцы, в связи с тем, что на сегодняшний день участники общества *не могут прийти к единогласному решению по вопросу об избрании генерального директора общества*, в связи с истечением у последнего полномочий 10.09.2020, так как ответчик – С. на проводимых общих собраниях общества *блокирует своими голосами принятие решения об избрании на должность генерального директора иных кандидатов, кроме самого себя, либо не является на общие собрания вообще...*»

Таким образом, истцы считают, что обжалуемый пункт устава общества блокирует работу общества и принятие решения по вопросу об избрании единоличного исполнительного органа, в связи с чем обратились

в арбитражный суд с настоящими требованиями с указанием на вышеперечисленные обстоятельства и ссылкой в обоснование требований на то, что п. 8 ст. 37 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» не устанавливает единогласное голосование по вопросу об избрании исполнительного органа, а лишь предусматривает принятие решения «большим числом голосов, например 3/4 или 2/3».

«...Суд учитывает то обстоятельство, что в обществе сложился корпоративный конфликт, вытекающий из вопросов управления обществом. Суд не может вмешиваться в вопросы внутреннего управления коммерческой корпорацией, а дает исключительно правовую оценку поведения участников корпоративных отношений». В удовлетворении иска суд отказал.

Фрагменты решения Арбитражного суда Челябинской области от 15 января 2021 года по делу № А76-16938/2020 (конфликт между акционерами и действующим советом директоров выразился в принятии спорных решений совета о статусе грядущего собрания).

«Из ранее указанных судом обстоятельств нахождения ЗАО “М.” в процедуре банкротства /.../ следует, что общество не осуществляло и не могло осуществлять обычную предусмотренную Уставом финансово-хозяйственную деятельность и результаты которой за 2018 год в силу ст. 47 ФЗ “Об акционерных обществах” подлежало бы обсудить на годовом общем собрании акционеров.

Следовательно, необходимость назначать и проводить 02.08.2019 общее годовое собрание акционеров с обсуждением вопросов об утверждении годового отчета общества, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе, отчетов о прибылях и убытках, распределения прибыли общества, размере, сроках и форме выплаты дивидендов отсутствовала, притом, что ФЗ “Об акционерных обществах”, как указано выше, допускает решение вопроса об избрании совета директоров на внеочередном собрании. Указанное

выразилось и в результатах голосования акционеров вариантом “воздержался” по этим вопросам, поскольку по существу предмет для голосования отсутствовал.

По мнению суда, советом директоров ЗАО “М.” статус назначенному на 02.08.2019 собранию как годовому общему собранию придан формально, с целью лишить возможности акционеров, с которыми имеется корпоративный конфликт, участвовать в формировании органов управления».

Фрагменты постановления Девятого арбитражного апелляционного суда от 18 декабря 2020 года по делу № А40-20984/20 (многочисленные внеочередные собрания по существенным вопросам работы компании, на которых решения из-за разногласий участников не были приняты).

«Генеральный директор Общества в 2016–2017 гг. организовал проведение восьми общих собраний участников Общества. Повестка дня перечисленных собраний включала существенные для деятельности Общества вопросы, например, о назначении единоличного исполнительного органа (собрания от 29.07.2016, 07.07.2017, 03.10.2017), об изменении уставного капитала Общества (собрания от 29.04.2016, 07.09.2016, 18.10.2016, 20.04.2017, 07.07.2017, 03.10.2017).

Ответчик на всех вышеуказанных собраниях присутствовал.

31.05.2017 генеральный директор Общества принял решение о расторжении трудового договора с Обществом (уволился), в результате чего Общество осталось без единоличного исполнительного органа.

После увольнения генерального директора на 07.07.2017 было назначено общее собрание участников, одним из вопросов повестки которого было избрание нового директора. Истец на данное собрание не явился, собрание было признано неправомочным.

На собрании 03.10.2017 /.../ истец и ответчик проголосовали за разные кандидатуры, поэтому генеральный директор избран не был.

На собрании 28.11.2017 /.../ истец и ответчик явились, но избрать генерального директора не удалось. *Ответчик рассматривал несколько кандидатов с необходимым управленческим опытом, но все они отказались выставить свои кандидатуры из-за осведомленности о наличии корпоративного конфликта в Обществе.* Истец, в свою очередь, выставил зависимую кандидатуру Г. (представитель истца по доверенности), не представив никаких документов об опыте и образовании данного лица. В связи с чем, Ответчик посчитав избрание такого кандидата на должность генерального директора Общества невозможным, голосовал против данной кандидатуры.

В ходе рассмотрения дела № А40-211124/2017, с участием тех же лиц, судами были изучены *обстоятельства данного корпоративного противостояния*, и отмечено, что нормальной хозяйственной деятельности Общества препятствуют равнозначные взаимные претензии его участников, что свидетельствует о ярко выраженном конфликте интересов в управлении Обществом».

«Как указал Ответчик, решение о добровольной ликвидации Общества блокировалось истцом, а в принудительной ликвидации по иску Ответчика было отказано судом в деле № А40-211224/2017.

В сложившейся ситуации выход из Общества нарушает баланс интересов участников Общества, поэтому ответчик счел для себя недопустимым данный способ разрешения корпоративного конфликта».

Впрочем, будем откровенны, арбитражные суды не всегда воспринимают феномен корпоративного конфликта в ключе «открытых боевых действий», о которых так или иначе стало известно «третьим лицам». Известны и прецеденты его отождествления с сугубо внутренними установками субъективной природы участников корпоративно-правовых отношений. Так, в нередко цитируемом арбитражными судами первой и апелляционной инстанций *в общем плане*, распространяющемся за пределы частной фабулы судеб-

ного кейса, Определении СКЭС ВС РФ от 8 октября 2014 года по делу № А06-2044/2013 корпоративный конфликт охарактеризован как *ситуация в хозяйственном обществе, при которой уровень недоверия между участниками общества, владеющими равными долями, достигает критической, с их точки зрения, отметки.*

Выражаем сомнение в корректности такого подхода, повторим, коль скоро его пытаются обобщить и масштабировать. Несомненно, когнитивные, психологические, ментальные и иные субъективные аспекты перерастания так называемой конфликтной ситуации в реальное противостояние сторон – выразителей «доверия/недоверия» являют собой важную прикладную проблему конфликтологии. Однако, думается, задача выявления критериев реального, активированного конфликта адресуют аналитика к поискам релевантных событий – фактов объективной природы.

Тлеющий и замороженный конфликт

Коллеги-конфликтологи, безусловно, правы, утверждая, что конфликт представляет собой *действительное* противоборство двух и более выразителей кардинально отличных позиций. Если стороны обнаруживают понимание различий взглядов, то это не конфликт. Если одна сторона открыто бросила вызов, а вторая... *не определилась с ответом*, раздумывает, принимать ли вызов, то это не конфликт. Еще не конфликт.

Согласимся со следующей позицией: «Нет конфликта, если действует только один участник или участниками производятся лишь мыслительные операции (планирование поведения, обдумывание образа действий противника, прогнозирование хода будущего конфликта и т. п.).

В самом деле, действия, хотя бы и агрессивные, но лишь одной стороны, на что вторая сторона не претендует, конфликтом назвать еще нельзя. Возможно, предпола-

гаемый противник признает эти действия правильными; может быть, он опасается противодействовать первому участнику и подчиняется ему или же им руководят какие-то иные соображения. Главное, что он не предпринимает никаких действий против первого субъекта. Но в таком случае нет и конфликта как противоборства сторон» [10, с. 5].

Теория и практика международных отношений интенсивно оперирует понятием «тлеющий конфликт». Главным образом, как нам кажется, в целях культивирования «мобилизационных настроений» адресатов соответствующих политических заявлений. Некоторые специалисты полагают возможным его импортирование в свод рассуждений о корпоративных конфликтах. С учетом изложенного выше подобные попытки представляются спорными. Во всяком случае, в методологическом и теоретическом отношении.

Пример. Ведущие менеджеры компании получают негласное «указание» контрольного участника предоставить некие материальные ресурсы компании (склады, транспорт, офис и т. д.) для применения на безвозмездной основе (без встречного предоставления) гражданами или фирмой, не имеющими к управляемой корпорации никакого отношения: возможно, это параллельный бизнес мажоритария, возможно, его «услуги» третьим лицам. Понимая, что данная ситуация, как минимум, незаконна, менеджеры пытаются мягко возражать «хозяину» (очевидно, что выражение активного несогласия чревато увольнением по надуманным причинам) и даже прибегать к тактике «легкого саботажа» («делаем, что велено, но не торопясь и без энтузиазма»). Все это продолжается довольно долго. При этом «хозяин» знает о позиции своих оппонентов, но терпит, не находя им достойной замены. Со своей стороны менеджеры не вступают в активное противоборство, не будучи уверенными в перспективах быстрого нахождения аналогичных условий найма.

Конфликт налицо? Сторонники доктрины тлеющих конфликтов без сомнений от-

ветят положительно. Приверженцы же точки зрения, согласно которой корпоративный конфликт подпадает под схему «перчатка брошена – вызов принят» (автор настоящих строк – в их когорте) предпочтут признать началом реального конфликта, допустим, коллективное увольнение ЕИО и его основных заместителей или по меньшей мере официальное заявление в адрес конструктора незаконной схемы о своих прочных намерениях.

Полагаем, примерно такой же ход рассуждений будет верным и в отношении пресловутых замороженных конфликтов: корпоративный конфликт имел место и, не будучи разрешенным в той или иной форме, деактивирован, при этом стороны остались при своих мнениях.

По нашим экспертным наблюдениям, таков же примерно сценарий «сотрудничества» совладельцев компаний, не имеющих явного мажоритария и не связанных корпоративными договорами, которые включают условия выработки совместной позиции по выдвижению кандидатов на должность генерального директора и в состав совета директоров, либо негласными соглашениями о контроле над финансовыми потоками. *Время от времени* одна из сторон «вдруг» приходит к выводу о том, что ее интересы кадровой и распределительной политикой менеджмента ущемлены и напоминает своим оппонентам о претензиях на паритетность, в частности прибегая к приемам так называемого внутреннего гринмейла (серийные информационные требования членов советов директоров, жалобы в ЦБ РФ и прокуратуру, подача исков в суд).

Как представляется, оценка природы означенного периода перемирия в такой ситуации не совместима с утверждением о наличии признаков корпоративного конфликта, в частности замороженного.

Итак, *корпоративный конфликт – это не просто некое разногласие (разногласия) соответствующих субъектов корпоративно-правовых отношений, а прямое выражение ими несовпадающих или прямо конкуриру-*

ющих управленческих позиций, (а) обретших форму явного противостояния (противоборства, столкновения) сторон, (б) которое не удалось урегулировать методами и средствами акционерной (внутрифирменной) демократии и (в) ставшего достоянием гласности, то есть известным, хотя бы и фрагментарно, из публичных источников иным агентам указанных отношений и/или третьим лицам («внешним контрагентам» компании или стейкхолдерам).

Субъекты корпоративного конфликта

Обратимся к анализу *субъектной стороны феномена* корпоративного конфликта.

Как уже отмечалось ранее, коллеги, профессионально изучающие феномен корпоративного конфликта, к числу его субъектов безоговорочно относят только участников хозяйственных обществ. И с этим не поспоришь. В отношении других гипотетических фигурантов акционерных сражений (менеджмент, потенциальные инвесторы, орган общества, их члены и само общество) выявляются разногласия.

На данном этапе анализа полагаем обоснованным воспользоваться дедуктивным методом рассуждений: определить общий критерий выявления агентов корпоративных противостояний, а затем, руководствуясь им, «зафиксировать частности».

Корпоративными логично считать конфликты, возникающие при конструировании и эксплуатации системы корпоративного управления. Последнее располагает *собственным содержанием*. Следовательно, это *не* возникающие при функционировании юридического лица (уже – хозяйственного общества):

- операционные конфликты,
- организационные конфликты,
- межличностные конфликты,
- юридические конфликты.

Действующий отечественный Кодекс корпоративного управления предлагает сле-

дующее определение и вытекающий из него основополагающий прикладной тезис.

«Корпоративное управление – понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективно-го контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Основными целями корпоративного управления являются создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования, снижение рисков, которые инвесторы не могут оценить и не хотят принимать и необходимость управления которыми в долгосрочном периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций».

По нашему мнению, предложенная разработчиками Кодекса дефиниция, несомненно, дает определенные ориентиры для решения поставленной задачи. Итак, субъекты отношений, по версии авторов Кодекса, – акционеры, исполнительные органы, совет директоров, «другие заинтересованные стороны». Предмет их сотрудничества («взаимоотношений») – определение целей развития компании, средств и системы контроля осуществления первых.

Ориентиры. Однако, увы, и не более того.

Обратим прежде всего внимание на то, что понятия «цели», «средства» и «контроль» носят настолько общий характер, что попытка наполнения их конкретным, «внутрифирменным» содержанием выливается в цикл недоуменных вопросов, на которые или попросту нет ответа, или ответ будет эмпирически восприниматься по меньшей мере как странный.

С субъектами, как представляется, тоже не все понятно.

Кодекс адресован публичным корпорациям, которые редко работают в формате «монокомпании». Спрашивается, отправление стратегической миссии корпоративного центра холдинга (это далеко не всегда мажоритарный акционер) в выстраивании эффективного корпуправления данной компании значения не имеет?

Заинтересованные стороны: кто они? В целом заинтересованные? Кто заинтересован в эффективном корпоративном управлении ПАО «Газпром»? Полагаем, все население страны. А еще, думается, правительство ФРГ, поддерживающее строительство крупного газопровода в Европу.

В компании нет правления. Топ-менеджмент представлен только ЕИО?

Предлагаем уточненную версию определения.

Корпоративное управление – система отношений между участниками хозяйственного общества, его конечными бенефициарами (выгодоприобретателями), субъектами руководства управления холдингом в целом, органами управления и контроля общества, его членами и его топ-менеджментом по поводу формирования, реализации и контроля осуществления стратегии развития компании, ее опорной бизнес-модели (моделей), основных внутрифирменных институтов (корпоративной нормативной базы).

Подчеркнем, отношения – это как соответствующие связи внутри группы (акционеры, топ-менеджеры и т. д.), так и «контакты» между группами и их представителями.

Если учитывать очерченный таким образом *предмет* означенных отношений, а именно: (1) стратегия плюс (2) базовая бизнес-тактика плюс (3) правила игры, тогда персонал (менеджмент, не путать с топ-менеджментом) и иные «косвенные заинтересованные» отнесены за их рамки.

Еще один важный акцент. Романтическое мнение о том, что формирование базовой бизнес-модели (моделей) компании – удел исключительно топ-менеджмента, получающего опорные «директивы» собственника

в виде общей стратегии (основных направлений развития) и якобы располагающего широкой дискрецией – вольного широко и самостоятельно их интерпретировать, не выдерживает критики с позиций реальной практики руководства отечественными компаниями. Собственник российского бизнеса (в облике контрольного участника, корпоративного центра холдинга, конечного бенефициара) ни покидал и не покинет капитанского мостика. Доктрины «отделение капитала-функции от капитала-собственности» и их новомодные версии класса «революции управляющих» уместны лишь в учебниках европейских и американских университетов, обучающих менеджеров.

Корпоративный конфликт – это прежде всего конфликт в сфере корпоративного управления. Следовательно: (а) сфера (система) корпоративного управления – *объект* корпоративного конфликта (конфликтов); (б) *субъекты* корпоративного управления – это в значительной мере и стороны (субъекты, агенты) корпоративного конфликта.

Справедливости ради необходимо отметить, что точка зрения автора на субъектный состав феномена корпоративного конфликта, исследующего его в течение последних трех с лишним десятилетий (как, впрочем, и на содержание корпконфликта в целом), не остается неизменной. Она эволюционирует. Полагаем, это нормально. Так, ранее им демонстрировался более широкий подход [11]. Потребность в осуществлении определенных уточнений продиктована прежде всего поисками ответов на цикл, пожалуй, общих вопросов, сопровождающих любой социальный анализ. В частности, следующих: не скрывается ли за данной причиной явления *другая причина*, более глубокая? чьи интересы *на самом деле* реализует этот фигурант конфликта? кого *в действительности* в той или иной корпоративной стычке защищает государство? не лукавит ли член органа управления, решивший вступить в жесткий спор с коллегами, в отношении мотивов своих действий?

Общество

Как воспринимать идею о том, что субъектом корпоративного конфликта в определенных ситуациях выступает само общество? Полагаем, данная гипотеза не лишена определенных оснований.

1. Любезные нам «прикладные поиски» истины в вопросе выявления субъектной составляющей феномена корпоративного конфликта приводят к выводу о том, что при анализе конкретных акционерных «стычек» важен и всемерный учет **автономного (интегрированного) интереса хозяйственного общества**. Полагаем, данная конструкция, вопреки мнению коллег, работает не только при исследовании конфликтов в форме недружественных незаконных поглощений (рейдерских захватов).

Фрагмент Постановления КС РФ от 21 февраля 2014 года № 3-П

«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 преследует законную **цель достижения общего для открытого акционерного общества интереса, содержанием которого является эффективное управление обществом**».

Фрагмент решения Арбитражного суда Кировской области от 5 февраля 2021 года по делу № А28-9239/2019

«Как следует из правовой позиции, сформулированной в определении Верховного Суда Российской Федерации от 26.08.2016 по делу № 305-ЭС16-3884, участник корпорации, предъявляя соответствующие требования, действует не только в **интересах корпорации** как ее представитель, но и преследует свой опосредованный (косвенный) интерес (а поэтому, по сути, является косвенным истцом), который обосновывается наличием у компании как истца материально-правового требования, обусловленного недопущением причинения ему ущерба, как субъекту гражданско-правовых отношений.

Объект защиты по косвенному иску не может определяться как категоричный выбор либо в пользу защиты **субъективного права юридического лица**, либо в пользу защиты интересов участников юридического лица».

2. В любом корпоративном споре, дошедшем до арбитражного суда, компания выступает его стороной. Как правило, истцом или ответчиком, реже – третьим лицом, не заявляющим самостоятельных требований. В соответствии с правилами ст. 4 и 65 АПК РФ, положим, истец должен строго доказать, что спорные отношения (решение, корпоративная норма, действия, бездействие и т. п.) нарушают соответствующие права и законные интересы. Чьи? Еще раз, обобщая. Объект защиты (и не только по косвенному иску) – в контексте защиты как субъективного права юридического лица, так и интересов участников юридического лица.

3. Выстроена корпоративная защита против рейдерских захватов. Кто потенциальная жертва агрессии, которую конструкторы пытаются не допустить? Сама компания.

Все так. Однако...

1. За интересами компании всегда, прямо или косвенно, просматриваются интересы совладельцев, членов органов управления, конечных бенефициаров, холдинга в целом

(например, в связке основного и дочернего общества, являющей, как считают наши суды, единый хозяйствующий субъект). В том же снижении себестоимости заинтересованы в первую очередь акционеры, а также независимые директора: снижение затрат при данной реализации позволит увеличить частую прибыль, которая является источником дивидендов и, как считают Минфин и ФНС, бонусов членов советов директоров.

2. Иск акционера о признании недействительным решения ОСА или совета директоров – это, конечно, иск «против общества», которое, вполне логично, выступает ответчиком по делу. Между тем «юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы» (ст. 53 ГК РФ). Поэтому в корпоративно-управленческом плане такой иск материализует внутрифирменный конфликт между истцом-акционером и его коллегами, благодаря голосам которых удалось одобрить соответствующее решение.

Аналогично.

Иск о признании недействительной сделки компании – это, по существу, легальные действия заявителя против участников собрания или большинства членов совета директоров, которые ее согласовали (утвердили, одобрили).

Иск о возмещении убытков членами органов управления или контрольным участником, заявленный миноритарием или членом совета директоров, – это конфликтное выражение несогласия управленческого меньшинства с практикой руководства компанией, реализуемой большинством (например, в совете директоров) или обладателем привилегии напрямую действовать от имени общества (ЕИО, управляющая компания, основное общество).

Иск о признании недействительной нормы устава или внутреннего документа – это обычно реальное противоборство голосовавшего против нее или документа в целом на собрании или заседании совета и субъектов корпоративного управления членов.

3. Рейдерский захват, при более пристальном взгляде на применяемые корпоративным агрессором технологии, – это либо многоуровневый спор о контрольном пакете акций или доле в уставном капитале или нескольких юрлиц (схема «переход контроля»), или о лидерстве конкурирующих сторон в персональном руководстве компанией – сражение за пост ЕИО или большинство в совете директоров (схема «перехват управления»), либо попытки лишить целевую компанию (компании) ключевых воспроизводственных фондов или места на рынке (схема «отъем активов»). Внешне в самом деле выглядит как конфликт «поглотителя» и компании. Реально является изоциренным антагонизмом малого акционера, желающего стать большим, либо «не-акционера», претендующего на обретение или «восстановление» данного статуса.

Гипотеза. Социальная миссия права – всемерно опираясь на принципы справедливости, добросовестности, разумности, создавать и поддерживать правила, эффективно мобилизующие ресурсы экономики и управления: корпоративное право зиждется на канонах корпоративного управления. Материальное право первично, процессуальное вторично.

Если данное предположение верно, идея отнесения самой компании к возможным участникам корпоративных конфликтов, если угодно, содержательно тавтологична и в этом отношении вряд ли будет стимулировать поиски «причины причин» в тематическом поле исследования феномена корпоративных конфликтов. Иными словами, последние суть *внутрифирменные* антагонизмы. Компания, которой руководят определенные лица, – макрообъект таковых, а не субъект.

По тем же мотивам вряд ли стоит считать *коллегиальные* органы управления субъектами корпконфликтов. И тут перед нами некое исключение из изложенного выше правила: управленческие структуры являются, как отмечалось, участниками, субъектами системы управления, однако, учитывая, что

они сформированы, представлены другими лицами – акционерами, членами советов, непосредственными фигурантами конфликтов, как мы полагаем, они не являются.

Стейкхолдеры

Как относиться к мнению о том, что упомянутые ранее «*другие заинтересованные лица (стороны)*» также выступают (могут выступать) сторонами корпоративного конфликта?

Поиски ответа на данный вопрос сразу наталкиваются на некий парадокс. С одной стороны, стейкхолдеры (иные заинтересованные лица) признаются кодексами лучшей корпоративной практики участниками корпоративных отношений, с другой, как мы ранее убедились, авторитетные российские исследователи корпоративных конфликтов их к субъектам таковых не относят.

Между тем другие коллеги – конфликтологи, в частности изучающие это явление в сфере социальных, юридических и организационных отношений, похоже, демонстрируют более широкий подход.

«Основные субъекты конфликта – противоборствующие стороны. Отнюдь не все участники конфликта в широком смысле являются теми лицами (группами), которые находятся в непосредственном противоборстве. Ведь есть еще *пособники, пассивные свидетели и очевидцы, посредники и другие фигуры*. Словом, противоборствующими сторонами можно назвать тех участников конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или оборонительные) действия друг против друга. В конфликте – обычно две противоборствующие стороны (в межличностном конфликте – два человека), но в принципе может быть три и больше – каждая со своими задачами» [10, с. 12].

«... О других участниках конфликта. Роли подстрекателей, пособников, организаторов, а также /.../ посредников и судей являются гораздо более эпизодическими» [10, с. 13].

Несомненно, в корпоративный, как и любой другой социальный конфликт, помимо

собственно противоборствующих сторон, оказываются втянутыми и иные субъекты. Хотя бы потому, что корпоративный конфликт, как мы пытались показать ранее, возникает в тех ситуациях, когда его стороны обращаются за той или иной поддержкой «извне». Принято считать, что в сфере корпоративного управления у данных субъектов интерес – высокая эффективность руководства компанией. Полагаем, это, в общем, верно, хотя и с одной оговоркой. Очевидно, что все они – носители собственных интересов, предпринимательских, профессиональных, социальных, семейных и т. п., которые интегрированы в систему интересов непосредственных участников корпоративных связей и интегрального интереса компании в разной мере и по разным поводам.

В самом деле, состав группы «иных заинтересованных субъектов» весьма разнообразен. По нашему мнению, к **корпоративным стейкхолдерам** относятся:

- трудовые коллективы (рядовой персонал) и ветераны компаний;
- население региона, в котором осуществляет свою деятельность крупная компания (налоги, рабочие места, финансовая и иная поддержка муниципалитетов, благотворительность и т. д.) либо любая компания, имеющая экологически рискованное производство;
- значимые контрагенты компании, в том числе потенциальные;
- потенциальные инвесторы компании (для «листингуемых» компаний – участники биржевых торгов);
- лица, позиционирующие себя в качестве кандидатов в органы управления и консультантов компании, а также специалисты, состоящие в официальном кадровом резерве компании;
- отраслевые, инвестиционные, предпринимательские и профессиональные объединения, а также «дискуссионные площадки», в состав которых входит данная компания;
- «клубы директоров» и аналогичные ассоциации, членами которых являются топ-менеджеры компании;

- юрлица холдинга, а также топ-менеджеры головного звена (корпоративного центра) холдинга, если соответствующая компания является опорной операционной или удерживающей корпоративной структурой;

- члены комитетов и иных факультативных структур органов управления компании;

- субъекты корпоративного арбитража и надзора в широком смысле (суды, третейские суды, ЦБ РФ, прокуратура, ФАС РФ и т. д.);

- ближайшие родственники и свойственники физлиц – непосредственных участников корпоративных отношений;

- адресаты (бенефициары) социальных программ (проектов в области «социальной ответственности») компании;

- субъекты соответствующего мониторинга корпоративного правоприменения.

Как видим, «иные заинтересованные лица» – обширный класс субъектов, располагающих чрезвычайно широким спектром интересов, в той или иной мере пересекающихся с интересами компании в целом, ее участников и ведущих менеджеров, в частности совпадающими, прямо или косвенно, в собственно материальном плане или в профессиональном долгосрочно или локально («сиюминутно»).

Главным образом по этой причине, как представляется, признание стейкхолдеров участниками соответствующего корпоративного конфликта неизбежно приводит аналитика к контрпродуктивным результатам – смещает фокус его поисков с зоны выяснения подлинных причин и мотивов управленческого антагонизма и соответствующих средств «управления конфликтом» в сторону общесоциальных, макроэкономических и даже политических обобщений. Вряд ли такой вектор исследований можно считать оправданным.

Уверены, значительно более актуальной и в теоретическом, и в прикладном плане является установка на *поиски мотивов и драйверов корпоративных конфликтов* в разрезе задачи выявления конфликта интересов непосредственных участников «управленческих столкновений» – агентов системы корпоративного управления.

Следует признать, что все без исключения известные нам конфликтологи, российские и зарубежные, резонно усматривают *объективные причины* противостояний в соответствующей области социальных контактов в сфере *столкновения интересов их субъектов* (рис. 1).

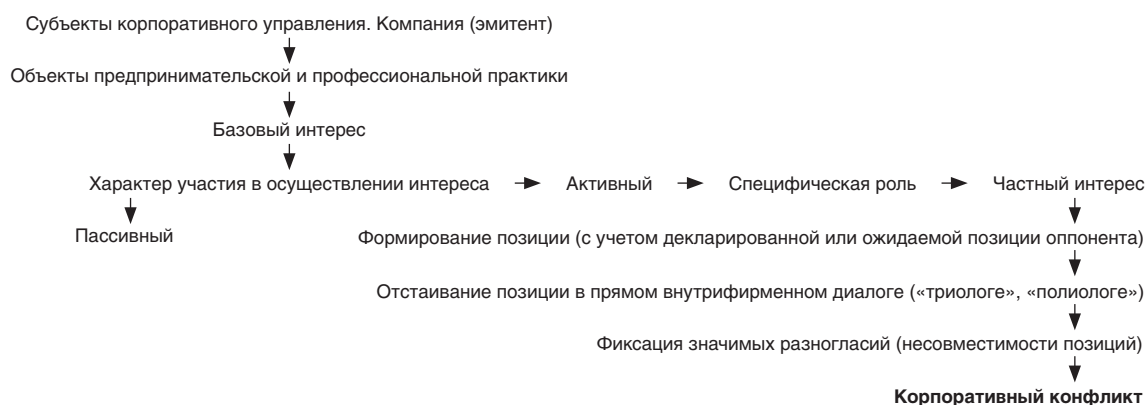


Рис. 1. Противоречия интересов субъектов принятия управленческих решений как фундаментальная причина корпоративных конфликтов

Fig. 1. Contradictions of interests of the subjects of management decision making as a fundamental cause of corporate conflicts

Приведем две цитаты:

«К числу объективных причин конфликтов можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п.» [12, с. 212–213].

«Анализ самых разнообразных конфликтов свидетельствует о том, что какие бы конкретные причины ни лежали в основе поведения противоборствующих сторон, в конечном счете они упираются в их интересы, которые в случае конфликта оказываются несовместимыми или противоположными» [10, с. 19].

Заключение

Корпоративный конфликт (внутренний корпоративный конфликт) – значимые разногласия или явные споры участников системы корпоративного управления (*субъекты конфликта*), к которым относятся ведущие совладельцы и фактические бенефициары (акционеры, участники, выгодоприобретатели, головные звенья холдингов, иные лица, включенные в систему принятия реальных стратегических и опорных операционных решений), топ-менеджеры

компании, а также не относящиеся к двум первым рубрикам ведущие совладельцы, фактические бенефициары и топ-менеджеры опорных дочерних (подконтрольных головному звену холдинга) операционных, инфраструктурных, удерживающих, управляющих и «специальных» (SPV) компаний, входящих в соответствующую интегрированную корпоративную структуру, объектом которых (*сфера конфликта*) являются права и законные интересы указанных лиц, система принятия стратегических решений в целом, а также интегрированный (автономный) интерес компании при условии (*ограничительная оговорка*), что указанные разногласия и споры не удалось купировать (конструктивно разрешить) с первой попытки (первого цикла попыток) классическими средствами акционерной (корпоративной) демократии, в связи с чем сторона (стороны, субъекты), считающие свои права и охраняемые законом интересы нарушенными, вынуждены обращаться (*существенное критериальное условие*) к публичным инструментам защиты указанных прав, не исключая суды, правоохранительные органы, СМИ, предпринимательские ассоциации, экспертные сообщества и общественное мнение.

Список литературы

1. Осипенко О. В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
2. Осипенко О. В. Информационные права акционеров: новеллы корпоративного законодательства // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018. № 1 (196). С. 50–61.
3. 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.
4. Ягодкина И. А., Николаева Т. П. Управление рисками как фактор обеспечения безопасности предпринимательской деятельности // Проблемы анализа риска. 2019. Т. 16. № 1. С. 60–67. DOI: 10.32686/1812-5220-2019-16-60-67.
5. Лукашенко М. А. Корпоративные коммуникации: обучить нельзя регламентировать // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 2. С. 114–122.
6. Хабаров В. И., Азуев Т. М. Синергия в управлении социально-экономическими системами // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 3-4. С. 118–124.
7. Садыков А. Просто, кратко и понятно о корпоративных конфликтах [Электронный ресурс] // Юридический блог Альберта Садыкова. URL: <https://lawyerlife.ru/korporativnoe-pravo/prosto-kratko-i-ponyatno-o-korporativnykh-konfliktax.html> (дата обращения: 18.11.2022).
8. Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления / под ред. А. С. Семенова и Ю. С. Сизова. – М.: УРСС, 2002. – 304 с.

9. Степанов С., Габдрахманов С. Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом. – М.: ЦЭФИР РЭШ, 2011. – 140 с.
10. Юридическая конфликтология / под ред. В. Н. Кудрявцева. – М.: Юридическое издательство «Норма», 1995. – 101 с.
11. Осипенко О. В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. – М.: Статут, 2007. – 619 с.
12. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2020. – 560 с.

Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 27.10.2021, рассмотрена 15.11.2021, принята 19.04.2022

References

1. 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.
2. Osipenko O. V. Information rights of shareholders: novelties of corporate legislation. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii*=Property Relations in the Russian Federation, 2018, no.1(196), pp.50-61 (in Russian).
3. 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).
4. Yagodkina I. A., Nikolaeva T. P. Risk management as a factor of business security. *Problemy analiza riska*=Issues of Risk Analysis, 2019, no.1, p.60-67 (in Russian). DOI: 10.32686/1812-5220-2019-16-60-67.
5. 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).
6. Khabarov V. I., Azuev T. M. Synergy in management of socio-economics systems. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2019, no.3-4, pp.118-124 (in Russian).
7. Sadykov A. *Prosto, kratko i ponyatno o korporativnykh konfliktakh* [Simply, briefly and clearly about corporate conflicts]. *Yuridicheskii blog Al'berty Sadykova*. Available at: <https://lawyerlife.ru/korporativnoe-pravo/prosto-kratko-i-ponyatno-o-korporativnykh-konfliktakh.html> (accessed 18.11.2022).
8. *Korporativnyye konflikty. Prichiny ikh vozniknoveniya i sposoby preodoleniya* [Corporate conflicts. The reasons for their occurrence and ways to overcome]. Ed. by A. S. Semenov and Yu. S. Sizov. Moscow, URSS Publ., 2002, 304 p.
9. Stepanov S., Gabdrakhmanov S. *Korporativnyye konflikty v sovremennoy Rossii i za rubezhom* [Corporate conflicts in modern Russia and abroad]. Moscow, CEFIR NES, 2011, 140 p.
10. *Yuridicheskaya konfliktologiya* [Legal conflictology]. Ed. by V. N. Kudryavtseva. Moscow, Yuridicheskoe izdatel'stvo «Norma» Publ., 1995, 101 p.
11. Osipenko O. V. *Konflikty v deyatel'nosti organov upravleniya aktsionernykh kompaniy* [Conflicts in the activities of the management bodies of joint-stock companies]. Moscow, Statut Publ., 2007, 619 p.
12. Antsupov A. Ya., Shipilov A. I. *Konfliktologiya* [Conflictology]. St. Petersburg, Piter Publ., 2020, 560 p.

About the author

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

Received 27.10.2021, reviewed 15.11.2021, accepted 19.04.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-116-129

Лоббизм в США как инструмент конкурентной борьбы

Ф. И. Долгих^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* fdolgi@synergy.ru

Аннотация. Экономическая сфера жизни общества в США представляет собой высококонкурентную среду, в рамках которой происходит столкновение различных групп интересов, стремящихся оказать воздействие на принятие политических решений с целью обеспечения для себя наиболее благоприятных условий ведения бизнеса. Целью исследования является рассмотрение лоббирования как инструмента конкурентной борьбы различных сфер бизнеса в США. Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать особенности экономической сферы жизни общества США как конкурентной среды; рассмотреть правовые основы регулирования лоббистской деятельности в США; определить методы лоббирования; проанализировать общую структуру расходов на лоббирование в США и определить в ней долю расходов бизнеса, его отдельных секторов; определить место двух ведущих политических партий США – Демократической и Республиканской – в процессе лоббирования интересов различных секторов бизнеса и причины, обуславливающие такое различие. Исследование охватывает период избирательного цикла 2020 г. в США. Проблема лоббирования интересов секторов бизнеса рассматривается на примере конкурентной борьбы между Дональдом Трампом и Джо Байденом на выборах Президента США 2020 г. Работа основана на диалектическом методе исследования. По результатам исследования автор приходит к выводу, что США в структуре лоббистской деятельности лоббирование интересов бизнеса многократно преобладает над лоббированием интересов некоммерческого сектора. Лоббистская деятельность является формой ведения конкурентной борьбы, одним из способов осуществления конкурентных действий, инструментом конкурентной борьбы различных сфер бизнеса за установление наиболее благоприятных условий для своего сектора. По итогам президентских выборов 2020 г. победу одержал сектор связи и электроники в лице его ключевого лоббиста кандидата от Демократической партии Джо Байдена. В ходе избирательной кампании и Трамп, и Байден использовали маркетинговый подход, «продавали» свой «политический продукт», выражавший интересы определенных секторов бизнеса, определенным группам избирателей, потребительские предпочтения которых позволяли бы «реализовать» им данный «продукт». Межотраслевая конкуренция различных секторов бизнеса гармонично встраивалась в политическую конкуренцию двух ведущих политических партий США.

Ключевые слова: лоббизм, конкуренция секторов бизнеса США, политическая конкуренция, Республиканская партия США, Демократическая партия США, выборы Президента США 2020 г.

Для цитирования: Долгих Ф. И. Лоббизм в США как инструмент конкурентной борьбы // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 116–129. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-116-129

Lobbying in the USA as a Competitive Tool

F. Dolgikh¹*

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* fdolgih@synergy.ru

Abstract. The economic sphere of society in the United States is a highly competitive environment, within which there is a clash of various interest groups seeking to influence political decision-making in order to ensure the most favorable business conditions for themselves. The purpose of the study is to consider lobbying as a competitive tool for various business sectors in the United States. To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks: to analyze the features of the economic sphere of US society as a competitive environment; to consider the legal basis for regulating lobbying activities in the United States; to determine the methods of lobbying; to analyze the overall structure of lobbying expenses in the United States and determine the share of business expenses in various sectors; to determine the place of the two leading political parties in the United States – Democratic and Republican – in the process of lobbying the interests of various business sectors and the reasons for such a difference. The study covers the period of the 2020 election cycle in the United States. The problem of lobbying the interests of business sectors is considered on the example of the competition between Donald Trump and Joe Biden in the 2020 US presidential election. The work is based on a dialectical research method. According to the results of the study, the author comes to the conclusion that in the structure of lobbying activities, lobbying for business interests repeatedly prevails over lobbying for the interests of the non-profit sector. Lobbying is a form of competitive struggle, one of the ways to carry out competitive actions, an instrument of competition between various business sectors for the establishment of the most favorable conditions for their sector. According to the results of the 2020 presidential election, the communications and electronics sector won in the person of its key lobbyist, Democratic candidate Joe Biden. During the election campaign, both Trump and Biden used a marketing approach, “selling” their “political product” that expressed the interests of certain business sectors, certain groups of voters whose consumer preferences would allow them to “realize” this “product”. The intersectoral competition of various business sectors harmoniously integrated into the political competition of the two leading political parties in the United States.

Keywords: lobbying, US business sector competition, political competition, US Republican Party, US Democratic Party, US presidential election 2020

For citation: Dolgikh F. Lobbying in the USA as a Competitive Tool. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.116-129 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-116-129

Введение

Одним из неотъемлемых атрибутов рыночной экономики является конкуренция, представляющая собой «взаимные действия людей, основанные на конфликте интересов и необходимости их самостоятельного отстаивания», направленные «на достижение превосходства над соперниками в доступе к необходимым благам и ресурсам, а также на обеспечение

относительно лучших условий существования, функционирования и развития» [1, с. 42]. Участники рынка для достижения поставленных целей с учетом специфики различных пространств участия в конкуренции – ценового, товарного, ресурсного, деятельного, используют различные способы, именуемые методами ведения конкуренции [2, с. 78]. К методам конкуренции, помимо всего прочего, Ю. Б. Рубин относит методы использования чужих конкурентных

преимуществ и недостатков, выражающихся в обеспечении участниками рынка доступа к выгодному окружению, а также «создание, поддержание, укрепление и развитие каналов взаимодействия с ним в своих интересах» [2, с. 102]. Опираясь на представленную в работах Ю. Б. Рубина характеристику методологического инструментария конкуренции, к числу инструментов (методов) конкурентной борьбы следует отнести лоббизм, под которым понимается «комплексный институт современной политико-правовой жизни, заключающийся в активной правомерной деятельности любых заинтересованных лиц (как физических, так и юридических) по отстаиванию и представлению своих интересов на различных уровнях публичной власти с целью оказания влияния на принимаемые решения» [3, с. 29]. Так как государство своими действиями способно создавать существенные помехи участникам рынка [1, с. 107–108], то последние не могут безучастно наблюдать за действиями данного института, а сами пытаются повлиять на них.

Методологической основой исследования являются работа П. А. Толстых [4], в которой рассматриваются сущность, виды, методы лоббирования, и работы Ю. Б. Рубина по теории конкуренции [1; 2].

Экономическая сфера жизни общества в США как конкурентная среда

Экономическая сфера жизни общества в США представляет собой конкурентную среду, в которой происходит столкновение интересов различных сторон. В борьбе за достижение своих целей участники конкурентной борьбы используют разнообразные инструменты, одним из которых является лоббистская деятельность. За два столетия, прошедших с момента своего зарождения до современного периода, лоббизм в США прошел путь от сугубо кулуарного набора приемов, далеко не всегда соответ-

ствующих закону и в большинстве случаев противоречащих морали, до устоявшегося политико-правового института, стал неотъемлемой частью американской политической культуры и практики ведения бизнеса. Поэтому феномен лоббизма, его практическая реализация в США на протяжении длительного времени находятся в центре внимания как американских, так и отечественных исследователей. Лоббистские инструменты широко используются и иностранными государствами, и кампаниями, пытающимися оказать воздействие на политику США. И зачастую вполне успешно. В условиях острого противостояния между Россией и США возрастает значимость изучения механизмов принятия политических решений в США с целью понимания возможностей использования и выбора наиболее эффективных инструментов воздействия на политический курс главного политического противника нашей страны.

В странах с рыночной экономикой, к которым относятся США, одной из наиболее значимых определяющих политического курса являются экономические интересы хозяйствующих субъектов. Для максимизации прибыли хозяйствующие субъекты, наиболее влиятельными из которых являются бизнес-корпорации, самостоятельно либо коалиционно – в рамках разнообразных отраслевых ассоциаций – осуществляют политическое финансирование, способствуют победе на выборах лояльных им кандидатов, оказывают воздействие на чиновников и парламентариев с целью добиться принятия политических решений, создающих наиболее благоприятные для себя правила игры – установления налогообложения, наиболее благоприятного для своей отрасли, заградительных барьеров, ухудшающих положение на рынке США внутренних и внешних конкурентов, и т. п. В эти процессы активно вовлечены и внешние участники – экономические партнеры американских бизнес-корпораций. Конкурентная борьба в экономике тесно связана

с политической конкуренцией, в условиях которой две ведущие противоборствующие политические партии США – Демократическая и Республиканская – выражают интересы определенных секторов американского бизнеса. Политические партии облекают интересы секторов бизнеса в форму «политического продукта», содержащегося в предвыборных программах первых, и, используя маркетинговый подход, «реализуют» его определенным категориям избирателей, которые в силу своих интересов и убеждений способны выступать потребителями данного «продукта».

Американское общество представляет собой арену столкновения интересов различных социальных групп. Наличие разнонаправленных интересов приводит к образованию групп интересов, которые представляют собой общности, объединенные единым интересом и стремящиеся реализовать его путем воздействия на политический процесс без прямого завоевания государственной власти [4, с. 42]. В США действует порядка 23 тыс. групп интересов, из которых 3,7 тыс. составляют группы бизнеса [5, с. 9]. Группы интересов пытаются оказать воздействие на принимаемые политические решения. Одним из инструментов такого воздействия на органы публичной власти и их должностных лиц является лоббизм.

Исторические корни лоббизма

Для понимания сущности лоббизма как явления представляется целесообразным рассмотреть его исторические корни. Термин «лоббизм» произошел от английского слова *lobby* (лобби), которое обозначало крытую галерею или проход в монастыре. В Средние века монастыри служили местом заседания английского парламента, который первоначально не имел собственного помещения. Именно в этих галереях, где в перерывах прогуливались парламентарии, заинтересованные лица, не имея возмож-

ности попасть в зал заседаний, пытались вступить в контакт с депутатами с целью добиться принятия нужного решения. В XVII в. термином «лобби» стали обозначать примыкавшие к залу заседаний вестибюль и коридоры в здании палаты общин английского парламента [6, с. 133]. В XIX в. слово «лобби» укоренилось в политическом лексиконе США. Как и в Англии, заинтересованные лица в США предпринимали попытки оказать влияние на членов Конгресса, но поскольку доступа в залы заседаний они также не имели, наиболее удобным местом контактов с конгрессменами служили холлы и приемные. Отсюда лица, пытавшиеся повлиять на членов Конгресса, получили наименование лоббистов [4, с. 74]. Крупный политический деятель США второй половины XVIII в., один из разработчиков Конституции, характеризовал лоббистов как «группу граждан, относящихся к большинству или меньшинству общества, объединенных сходными интересами, противостоящими интересам других граждан» [7, с. 79].

За два столетия лоббизм стал важным инструментом политической жизни США, позволявшим добиваться выгодных для групп интересов политических решений. Особое значение данный инструмент приобрел для бизнеса, позволяя последнему таким образом оказывать воздействие на установление правил игры. Лоббирование осуществлялось как на уровне штатов, так и на федеральном уровне.

Первоначально приемы, используемые американскими лоббистами, шли вразрез как с моральными, так и зачастую с правовыми нормами. Многочисленные скандалы, связанные с воздействием лоббистов на принятие политических решений, обусловили правовую институционализацию лоббизма. В 1873 г. в Конституцию штата Алабама была внесена поправка, устанавливавшая под угрозой штрафа или тюремного заключения запрет подкупа членов законодательного органа штата, должностных лиц, муниципальных служащих [7, с. 82]. В 1946 г. был

принят Закон о федеральном регулировании лоббистской деятельности, установивший требование обязательной регистрации профессиональных лоббистов.

Правовое регулирование лоббистской деятельности в США в современный период

Основным нормативным правовым актом, регулирующим осуществление лоббистской деятельности в США на федеральном уровне, является принятый в 1995 г. Lobbying Disclosure Act – Закон о раскрытии лоббистской деятельности¹. На уровне штатов действуют их собственные законы.

В соответствии с Lobbying Disclosure Act под понятие «лоббистская деятельность» подпадают лоббистские контакты и усилия в поддержку таких контактов, включая деятельность по подготовке и планированию, исследовательскую и иную подготовительную работу, которая в момент ее выполнения предназначена для использования в контактах, и координацию с лоббистской деятельностью других лиц². Таким образом, закон увязывает лоббистскую деятельность с определенным набором действий, а не их конечным результатом, что может свидетельствовать о формальном характере данного понятия.

В качестве лоббистского контакта закон рассматривает любое устное или письменное сообщение (включая электронное) должностному лицу органов исполнительной или законодательной власти, направленное от имени клиента в отношении изменения федерального законодательства; формулирования, изменения или принятия

федерального правила, постановления, распоряжения исполнительной власти или любой другой программы, политики или позиции правительства Соединенных Штатов; администрирования или исполнения федеральной программы или политики (включая переговоры, получение или администрирование федерального контракта, гранта, займа, разрешения или лицензии); выдвижения или утверждения лица на должность, подлежащую утверждению Сенатом³. Но предусмотрен и ряд исключений, выводящих определенные виды деятельности из-под понятия лоббистского контакта, например действия официальных должностных лиц, осуществляемые в пределах своих служебных полномочий, представителей средств массовой информации, направленные на сбор и распространение информации для массовой аудитории.

Действие Lobbying Disclosure Act распространяется на лоббирование как в Конгрессе, так и в органах исполнительной власти.

Под понятие клиента, т. е. заказчика услуг лоббиста, подпадает любое физическое или юридическое лицо, которое нанимает другое лицо за финансовое или иное вознаграждение для осуществления лоббистской деятельности от имени этого физического или юридического лица. Физическое или юридическое лицо, сотрудники которого выступают в качестве лоббистов от своего имени, рассматриваются и как клиенты, и как работодатели таких работников. В случае, если для осуществления лоббистской деятельности нанимают других лиц объединение или ассоциация, в качестве клиентов рассматриваются они, а не их индивидуальные члены⁴.

¹ Полное наименование: An Act To provide for the disclosure of lobbying activities to influence the Federal Government, and for other purposes // PUBLIC LAW 104–655. DEC. 19, 1995 109 STAT. 691.

² (7) SEC. 3. An Act To provide for the disclosure of lobbying activities to influence the Federal Government, and for other purposes // PUBLIC LAW 104–655. DEC. 19, 1995 109 STAT. 691.

³ (8) SEC. 3. An Act To provide for the disclosure of lobbying activities to influence the Federal Government, and for other purposes // PUBLIC LAW 104–655. DEC. 19, 1995 109 STAT. 691.

⁴ (2) SEC. 3. An Act To provide for the disclosure of lobbying activities to influence the Federal Government, and for other purposes // PUBLIC LAW 104–655. DEC. 19, 1995 109 STAT. 691.

Понятие «лоббист» означает любое физическое лицо, нанятое клиентом, получающее финансовое или иное вознаграждение за услуги, включающие более одного лоббистского контакта, за исключением лица, чья лоббистская деятельность составляет менее 20% времени от объема услуг, предоставленных таким лицом данному клиенту в течение шести месяцев⁵.

Методы лоббистской деятельности в США

П. А. Толстых выделяет следующие методы лоббистской деятельности: разработка проектов решения и его аргументация; проведение социологических опросов и составление рейтингов, обосновывающих аргументацию лоббиста; привлечение влиятельных спикеров с целью донести позицию лоббиста до экспертов, широкой общественности, в том числе посредством СМИ; организация пресс-конференций, круглых столов, слушаний и иных мероприятий, на которых привлеченный эксперт отстаивает выгодную лоббисту точку зрения; grass roots – технология, подразумевающая использование инициатив значительной массы людей по отношению к лицам, принимающим решения, с целью поддержать выгодное лоббисту предложение [4, с. 314, 316]. Представляется целесообразным дополнить данный список обеспечением избрания либо назначения на должности в органах публичной власти лиц, которые в последующем будут обеспечивать принятие решений, выгодных группе интересов. Аргументом в пользу данного дополнения служит явление, именуемое практикой «вращающихся дверей» – переходом на работу в частный сектор или лоббистские фирмы с государственной службы [8,

с. 564–565] и обратный процесс. Согласно данным исследования Э. Брезис и Д. Кариолль, в США за последние 80 лет было выявлено 299 фактов переходов между банками и государственным сектором, при этом в 37% случаев служащие пяти крупнейших банков США переходили на государственную службу либо избирались в Конгресс США [8, с. 567]. Об устойчивой корреляции между участием в лоббистских процессах лиц, прошедших через «вращающиеся двери», и доходами лоббистов свидетельствует тот факт, что уход связанного с лоббистом члена Сената приводил к снижению доходов этого лоббиста в среднем на 24% [8, с. 567–568]. Обеспечение избрания кандидата, программные положения которого отвечают интересам определенной группы, и который, получив соответствующую должность и руководствуясь своей предвыборной программой, будет проводить соответствующий политический курс либо оказывать воздействие на принятие политических решений, представляется более эффективным методом принятия политических решений по сравнению с иными перечисленными выше способами лоббирования (организация слушаний, социологических опросов и т. п.) в силу того, что последние методы не дают гарантии изменения позиции лиц, принимающих политические решения, в выгодном для лоббиста направлении.

По нашему мнению, учитывая в качестве метода лоббирования обеспечение избрания либо назначения на должности в органах публичной власти лиц, которые в последующем будут обеспечивать принятие решений, выгодных группе интересов, по факту лоббистская деятельность в США является более широким понятием по сравнению с приведенной выше дефиницией, содержащейся в Lobbying Disclosure Act. Более узкое понятие лоббирования обусловлено сложностью доказательства прямой причинно-следственной связи между содействием лицу в избрании либо назначении на

⁵ (10) SEC. 3. An Act To provide for the disclosure of lobbying activities to influence the Federal Government, and for other purposes // PUBLIC LAW 104–655. DEC. 19, 1995 109 STAT. 691.

должность и последующим лоббированием данным лицом соответствующих интересов, тем более что принятие соответствующих политических решений, выгодных группе интересов, может быть объяснено предвыборной программой, которой в последующем руководствуется данное лицо.

Расходы на лоббистскую деятельность в США

На рубеже XX–XXI вв. в США наблюдался устойчивый рост лоббистской активности. С 1998 по 2021 г. расходы на лоббизм только на федеральном уровне возросли с 1,45 до 3,77 млрд долл.⁶ Несмотря на небольшое их сокращение, имевшее место с 2011 по 2016 г., ежегодные расходы за этот период не опускались ниже 3,15 млрд долл. в год. А начиная с 2017 г. вновь продемонстрировали тенденцию к росту. С 1998 по 1999 г. и с 2001 по 2007 г. число зарегистрированных лоббистов в США демонстрировало тенденцию к росту, достигнув максимума в 2007 г. – 14 816. После начавшегося в 2008 г. снижения их число стало сокращаться, составив в 2016 г. 11 199. В последующие годы это число немного возросло, составив в 2021 г. 12 183⁷.

Наибольшая доля расходов на лоббирование в 2020 и 2021 гг. пришлась на сектор здравоохранения (табл. 1). Охватившая в 2020 г. США пандемия COVID-19 привела к сокращению ВВП за год на 3,5% – самому значительному со времен Второй мировой войны [9]. Тем не менее, активность лоббистов наоборот возросла. Резко увеличилось число медицинских объединений, производителей лекарств и других лиц, связанных с медицинской промышленностью, которые нанимали лоббистов с целью продвижения продукции, для использования пандемии для обоснования изменений в регулировании

либо же для понимания того, как пандемия повлияет на их прибыль [10]. Поэтому вполне закономерно в 2020 г. наибольшие расходы лоббистов пришлось на сектор здравоохранения – 633,5 млн долл., составив 17,95% от всех расходов на лоббистскую деятельность, а в 2021 г. его доля возросла до 18,35% (см. табл. 1). Данный сектор занимает лидирующую позицию в экономике США с долей в 19,7% ВВП⁸. Доля расходов на здравоохранение в США постоянно возрастала – с 74 млн долл. в 1970 г. до 4,1 трлн долл. в 2020 г., а личные расходы на здравоохранение в 2020 г. составили 10 202 долл. на одного жителя [11; 12].

Второе место по расходам занял сектор финансов, страхования и недвижимости, третье – широкая группа различных видов бизнеса, включающая в себя обрабатывающую промышленность в целом, текстильную, металлургическую, химическую, пищевую промышленность, потребительские розничные товары, рестораны, оптовое производство пива, ритуальные услуги, азартные игры и туризм⁹. Замыкают первую пятерку сектора связи и электроники, энергетики и природных ресурсов (табл. 1).

Несмотря на то, что лоббирование осуществляет и некоммерческий сектор (профсоюзы, религиозные организации, правозащитные и иные общественные объединения), в структуре лоббистской деятельности явно преобладает коммерческое лоббирование, т. е. лоббирование интересов бизнеса.

Наиболее крупным заказчиком услуг по лоббированию в 2021 г. стала Торговая палата США, расходы которой составили

⁸ U.S. national health expenditure as percent of GDP from 1960 to 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/184968/us-health-expenditure-as-percent-of-gdp-since-1960/>

⁹ Sector Profile: Misc Business Center for Responsive Politics // OpenSecrets.org. URL: <http://www.opensecrets.org/federal-lobbying/sectors/background?cycle=2020&id=N>

⁶ Lobbying Data Summary // OpenSecrets.org. URL: <http://www.opensecrets.org/federal-lobbying>

⁷ Там же.

Таблица 1. Структура расходов на лоббистскую деятельность в США по секторам в 2020 и 2021 гг.

Table 1. Structure of lobbying expenses in the United States by sector in 2020 and 2021

Сектор <i>Sector</i>	2020 [*]		2021 ^{**}	
	Сумма расходов, долл. <i>Amount of expenses, USD</i>	Доля расходов, % <i>Share of expenses, %</i>	Сумма расходов, долл. <i>Amount of expenses, USD</i>	Доля расходов, % <i>Share of expenses, %</i>
Здравоохранение <i>Health</i>	633 546 561	17,95	692 481 673	18,35
Финансы, страхование и недвижимость <i>Finance, insurance & real estate</i>	547 134 732	15,50	510 938 016	13,54
Бизнес широкого профиля ¹ <i>Misc business</i>	506 197 583	14,34	516 097 932	13,68
Связь/Электроника <i>Communic/Electronics</i>	441 161 190	12,50	482 859 988	12,79
Энергетика и природные ресурсы <i>Energy & natural resources</i>	286 363 608	8,11	307 880 430	8,16
Транспорт <i>Transportation</i>	243 709 140	6,90	256 135 843	6,79
Идеологический / узкопрофильные объединения (кампании одной темы) ² <i>Ideology / Single-Issue</i>	141 032 074	3,99	176 842 256	4,69
Агробизнес <i>Agribusiness</i>	143 542 648	4,07	150 876 980	4,00
Оборона ³ <i>Defense</i>	109 280 098	3,10	118 587 402	3,14
Строительство <i>Construction</i>	59 288 997	1,68	58 822 397	1,56
Профсоюзы <i>Labor</i>	48 202 649	1,37	48 559 532	1,29
Юристы и лоббисты <i>Lawyers & lobbyists</i>	15 417 787	0,44	15 606 275	0,41

Окончание табл. 1

Сектор <i>Sector</i>	2020 [*]		2021 ^{**}	
	Сумма расходов, долл. <i>Amount of expenses, USD</i>	Доля расходов, % <i>Share of expenses, %</i>	Сумма расходов, долл. <i>Amount of expenses, USD</i>	Доля расходов, % <i>Share of expenses, %</i>
Прочие ⁴ <i>Other</i>	237 383 326	6,72	251 938 306	6,68
Всего <i>Total</i>	3 530 358 892		3 774 008 186	

Примечание:

^{*} Trends in Spending 2020 // OpenSecrets.org. URL: <http://www.opensecrets.org/federal-lobbying/trends-in-spending?var1=2020&var2=2020>

^{**} Trends in Spending 2021 // OpenSecrets.org. URL: <https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/trends-in-spending?var1=2021&var2=2021>

¹ Текстильная, металлургическая, химическая, пищевая промышленность, розничная торговля и др.

² Включая правозащитные, экологические, партийные, женские и иные организации.

³ В структуре расходов сектора обороны существенно преобладают предприятия военно-промышленного комплекса.

⁴ Государственные служащие, образование, некоммерческие организации, религиозные организации, правительства иностранных государств и др.

35,3 млн долл.¹⁰ В число лидеров с расходами, превысившими 10 млн долл., также вошли Национальная ассоциация риелторов – 27,1 млн долл., Ассоциация фармацевтических исследований и производства – 14,8 млн долл., несколько ассоциаций, связанных с оказанием услуг в сфере здравоохранения, Meta¹¹, Amazon.com¹².

Лоббизм и политические партии

Объектами лоббирования на федеральном уровне выступают органы государственной власти и лица, принимающие политические решения или непосредствен-

но влияющие на их принятие – Президент США, палаты Конгресса США и конгрессмены, федеральные министерства и ведомства, отдельные должностные лица.

В процесс лоббирования интересов бизнеса тесно вовлечены две ведущие политические партии США – Демократическая и Республиканская. Одной из наиболее значимых форм лоббирования интересов бизнеса является финансовая поддержка кандидатов на выборах.

За избирательный цикл 2020 г., в котором проходили выборы Президента США, объем поступлений Демократической партии составил 1 млрд 808 млн долл., Республиканской – 2 млрд 3 млн долл.¹³ Среди секторов американского бизнеса наиболее крупные пожертвования обеим партиям поступали от сектора финансов, страхования

¹⁰ Top Spenders // OpenSecrets.org. URL: <http://www.opensecrets.org/federal-lobbying/top-spenders>

¹¹ Признана в России экстремистской организацией и запрещена.

¹² Top Spenders // OpenSecrets.org. URL: <http://www.opensecrets.org/federal-lobbying/top-spenders>

¹³ Political Parties // OpenSecrets.org. URL: <https://www.opensecrets.org/parties/>

и недвижимости – 223,1 млн у республиканцев против 192,4 млн у демократов (табл. 2). В целом сопоставимые объемы финансирования обе партии получают от сектора здравоохранения. По ряду иных секторов различия носят значительно более выраженный характер (см. табл. 2).

Среди секторов бизнеса наиболее заметна разница в финансировании со стороны компаний секторов энергетики и природных ресурсов, строительства, транспорта, агробизнеса. На основе анализа данных таблицы 2 можно сделать вывод, что на 1 доллар, пожертвованный данными секторами демократам, приходится примерно 4 доллара, пожертвованных республиканцам,

а от сектора бизнеса широкого профиля – 1,5 доллара. В то время как на 1 доллар, пожертвованный кампаниями из сектора связи и электроники республиканцам, наоборот, приходится порядка 3 долларов, пожертвованных демократам.

Таким образом, обозначилось противостояние двух групп секторов бизнеса – сектора связи и электроники, с одной стороны, и секторов энергетики и природных ресурсов, строительства, транспорта, агробизнеса – с другой. Первый делал ставку на лоббирование своих интересов через Демократическую партию, вторые – через Республиканскую. Политическая конкуренция носила выраженный межотраслевой характер.

Таблица 2. Финансирование Республиканской и Демократической партий США отдельными секторами экономики за избирательный цикл 2020 г., в млн долл.

Table 2. Funding of the Republican and Democratic Parties of the USA by different sectors of the economy for the 2020 election cycle, in millions of dollars

Сектор <i>Sector</i>	Республиканцы <i>Republicans</i>	Демократы <i>Democrats</i>
Финансы, страхование и недвижимость <i>Finance, insurance & real estate</i>	223,1	192,4
Энергетика и природные ресурсы <i>Energy & natural resources</i>	46,2	10
Строительство <i>Construction</i>	50,3	12,1
Транспорт <i>Transportation</i>	35,8	8,9
Агробизнес <i>Agribusiness</i>	35,1	8,6
Связь/Электроника <i>Communic/Electronics</i>	34,3	98,6
Здравоохранение <i>Health</i>	59	65
Бизнес широкого профиля <i>Misc business</i>	121,8	77

Источник: Top Industries, 2020 cycle. Republican Party // OpenSecrets.org. URL: <https://www.opensecrets.org/parties/indus.php?cycle=2020&cmte=RPC>; Top Industries, 2020 cycle. Democratic Party // OpenSecrets.org. URL: <https://www.opensecrets.org/parties/indus.php?cycle=2020&cmte=DPC>

А ключевыми отраслевыми лоббистами выступали, с одной стороны, кандидат в президенты от Демократической партии Джо Байден, а с другой – кандидат от Республиканской партии Дональд Трамп. Оба кандидата использовали маркетинговый подход, пытаясь заручиться поддержкой определенных категорий избирателей – конечных потребителей «политического продукта», которым были бы созвучны идеи, совместимые с интересами определенного сектора бизнеса. Байден делал упор на развитие «зеленой экономики» и «зеленой энергетики», пытаясь заручиться поддержкой экологически ориентированных избирателей, система ценностей которых направлена на изменение в структуре потребления для снижения нагрузки на экосистему [13, с. 51]. Потребителями «политического продукта» Трампа выступали в первую очередь жители штатов, расположенных на побережье Мексиканского залива, где сосредоточены значительные мощности американской нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности, а значит, и работники данных отраслей, а также центральные штаты США, где доля аграрного сектора является значительно более высокой по сравнению с большинством штатов на Восточном и Западном побережье, более урбанизированных. Именно в штатах на побережье, где сосредоточено подавляющее большинство мегаполисов, что и обуславливает высокую долю городского населения, где более острое осознание экологических проблем, программные положения Байдена о «зеленой энергетике» объективно более востребованы по сравнению с иными штатами. Конечной целью конкурентной борьбы секторов бизнеса служило избрание на президентских выборах «своего» кандидата, программные требования которого отражали интересы конкретного сектора. Идеальными результатами конкурентной борьбы, к которым стремились противостоящие сектора бизнеса, должны были служить осуществление налоговой политики

в интересах своей отрасли, представление ей льгот и иных преференций, снижение административных барьеров, перераспределение расходов бюджета США в интересах конкретных отраслей. Тактическим периодом конкуренции стал весь избирательный цикл 2020 г. И Байден, и Трамп использовали тактическую модель наступления.

Разница в финансировании сектора связи и электроники в указанном избирательном цикле объясняется антииммиграционной политикой бывшего президента-республиканца Трампа, приведшей к сокращению притока в страну не только неквалифицированной рабочей силы, но и высококвалифицированных специалистов, служивших трудовыми ресурсами для высокотехнологичных компаний. Сокращение притока программистов из-за рубежа привело к увеличению расходов на заработную плату данной категории специалистов, что усложнило развитие отрасли. Поддержка республиканцев со стороны добывающей промышленности (сектор энергетики и природных ресурсов) обусловлена защитой Трампом интересов нефтегазовой отрасли, включая разработку сланцевой нефти, в то время как демократ Байден в 2020 г. шел на президентские выборы с программой, содержащей положения о возвращении США в Парижское соглашение по климату, расширении инвестиций в «зеленую энергетику», ограничении выбросов в атмосферу, перевода части грузового транспорта на электроэнергию и ряд других мер [14]. Но развитие транспорта, оснащенного двигателями, использующими электроэнергию, противоречит интересам нефтедобывающих компаний ввиду того, что ведет к сокращению для них рынка, снижению потребления топлива. Напротив, потенциальную выгоду от реализации мер по развитию «зеленой энергетики» (налоговые льготы, расширение сети станций зарядки электромобилей и т.п.) получают компании сектора eco-friendly и greentech, к которым относится, в частности, Tesla [15]. Подтверждени-

ем этому является рост стоимости ее акций. Если за несколько дней до президентских выборов в США 2020 г. акция «Тесла» стоила на бирже NASDAQ 420,28 долл. (26 октября 2020 г.), то вскоре после объявления первых результатов начался резкий рост их стоимости, и 27 января 2021 г., спустя неделю после инаугурации Байдена, акции «Тесла» достигли цены 864,16 долл. и, продолжив рост, к 4 января 2021 г. уже составляли 1149,59 долл.¹⁴ А чистая прибыль «Тесла» возросла с 451 млн долл. в III квартале 2020 г. до 3 млрд долл. в III квартале 2021 г.¹⁵ Представленный Байденом и одобренный 19 декабря 2021 г. демократическим большинством Палаты представителей Конгресса США законопроект Build Back Better bill предусматривает увеличение размера налоговых льгот приобретателям электромобилей с 7500 до 12 500 долл. [16]. И главным выгодоприобретателем в результате данной меры становится упомянутая выше «Тесла» – наиболее крупный производитель электрокаров. Поэтому вполне объяснима финансовая поддержка «Тесла» именно Демократической партии. Так, в избирательном цикле 2020 г. из 768,973 долл. – суммы пожертвований политическим партиям со стороны данной корпорации, 664,323 долл. (91,07%) получили демократы и только 65,153 долл. (8,93%) – республиканцы¹⁶.

Заключение

Таким образом, в США лоббирование выступает одним из инструментов конкурентной борьбы за установление наиболее благоприятных условий для своего сектора, одним из способов осуществления конкурентных действий. В США в структуре лоббистской деятельности лоббирование

интересов бизнеса многократно преобладает над лоббированием интересов некоммерческого сектора. А различные сектора бизнеса в США имеют интересы, зачастую противоречащие друг другу. В данном случае проявляется конкуренция не отдельных хозяйствующих субъектов, производящих одинаковую продукцию либо оказывающих одинаковый вид услуг, между собой, а конкуренция секторов американской экономики. Примером может служить конфликт интересов сектора энергетики и природных ресурсов, ориентированного на получение прибыли за счет использования традиционных источников энергии, и сектора связи и электроники, ориентированного на выпуск продукции, развивающей «зеленую энергетику».

На рубеже XX–XXI вв. в США наблюдается увеличение расходов на осуществление лоббистской деятельности. В процесс лоббирования интересов бизнеса тесно вовлечены две ведущие политические партии США – Демократическая и Республиканская. Одним из наиболее значимых методов лоббирования интересов бизнеса является обеспечение избрания кандидатов на выборах в органы публичной власти, осуществляемое посредством финансовой поддержки соответствующих кандидатов. Наибольшие объемы поступлений обе ведущие партии США получают от сектора финансов, страхования и недвижимости. Различия в финансировании двух партий со стороны бизнеса заключаются в том, что сектор связи и электроники ориентирован в первую очередь на поддержку кандидатов от Демократической партии, а топливно-энергетический комплекс, аграрная сфера, транспорт, строительство и в менее выраженной степени бизнес широкого профиля – на поддержку кандидатов от Республиканской партии, в то время как сектор финансов, страхования и недвижимости и сектор здравоохранения примерно в равной мере поддерживают кандидатов от обеих партий. По итогам президентских выборов 2020 г. победу одержал

¹⁴ Tesla Inc. Common Stock (TSLA). URL: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/tsla>

¹⁵ Акции Tesla. URL: <https://quote.rbc.ru/ticker/177779>

¹⁶ Tesla Inc. Contributions. URL: <https://www.opensecrets.org/orgs/tesla-motors/totals?id=D000057516>

сектор связи и электроники в лице его ключевого лоббиста кандидата от Демократической партии Джо Байдена. В ходе избирательной кампании и Трамп, и Байден использовали маркетинговый подход, «продавали» свой «политический продукт», выражавший интересы определенных секторов бизнеса,

определенным группам избирателей, потребительские предпочтения которых позволяли бы «реализовать» им данный «продукт». Межотраслевая конкуренция различных секторов бизнеса гармонично встраивалась в политическую конкуренцию двух ведущих политических партий США.

Список литературы

1. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
2. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 912 с.
3. Субочев В. В. Лоббизм в России: природа, специфика, проблемы правового регулирования // Право и управление. XXI век. 2014. № 2 (31). С. 28–36.
4. Толстых П. А. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования. – М.: Перо, 2019. – 1246 с.
5. Буренко В. И. Группы интересов и лоббизм в политическом процессе (зарубежный опыт и Российская практика) // Вестник университета (Государственный университет управления). 2012. № 4. С. 5–10.
6. Павроз А. В. Институт лоббизма: история и современность // Информация–коммуникация–общество. 2010. Т. 1. С. 133–136.
7. Руденкин В. Н. Лоббизм, группы интересов и коррупция в США // Вестник Уральского института экономики, управления и права. 2008. № 4 (5). С. 76–92.
8. Белоусов А. Б. Проблема вращающихся дверей в США: между лоббизмом и институциональной коррупцией // Актуальные проблемы научного обеспечения государственной политики Российской Федерации в области противодействия коррупции. 2019. № 1. С. 564–576. DOI: 10.17506/articles.anticorruption.2018.564576.
9. Таиров Р. Экономика США показала крупнейшее падение со времен Второй мировой войны // Forbes. 2021. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/419763-ekonomika-ssha-pokazala-krupneyshee-padenie-so-vremen-vtoroy> (дата обращения: 19.10.2022).
10. Lardner R., Slodysko B. Coronavirus pandemic breeds Washington lobbying boom // AP NEWS. 2020. URL: <https://apnews.com/article/fac2794db22630c0da51a20f8d588ca9> (дата обращения: 19.10.2022).
11. Kurani N., Ortaliza J., Wager Twitter E., Fox L., Amin K. How has U.S. spending on healthcare changed over time? // Health System Tracker. 2022. URL: <https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/u-s-spending-healthcare-changed-time/#item-start> (дата обращения: 19.10.2022).
12. Mikulic M. Health expenditures in the U.S. – statistics & facts // Statista. 2022. URL: <https://www.statista.com/topics/6701/health-expenditures-in-the-us/> (дата обращения: 19.10.2022).
13. Платонова Е. Д., Платонов А. Ю., Ягодкина И. А., Емельянов А. А., Богомолова Ю. И., Латун В. В. Современные теоретико-методологические ориентиры в экономическом исследовании: традиции и новации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2012. № 4 (13). С. 1–18.
14. Без Трампа: Сланцевую добычу добьют сами американцы // EurAsia Daily. 2020. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2020/06/29/bez-trampa-slancevuuyu-dobychu-dobyut-sami-amerikancy> (дата обращения: 19.10.2022).
15. Пирожков А. Имитация разворота: как Байден повлияет на экономику США // Деловой Петербург. 2020. URL: https://www.dp.ru/a/2021/01/29/Imitacija_razvorota (дата обращения: 19.10.2022).
16. Szymkowski S. EV tax credits: Manchin a no on Build Back Better bill, putting \$12,500 incentive in doubt // Cnet. 2021. URL: <https://www.cnet.com/show/news/ev-tax-credit-manchin-build-back-better/> (дата обращения: 19.10.2022).

Сведения об авторе

Долгих Федор Игоревич, ORCID 0000-0002-3174-8252, канд. ист. наук, доцент, заведующий кафедрой фундаментальных юридических и социально-гуманитарных дисциплин, Университет «Синергия», Москва, Россия, fdolgih@synergy.ru

Статья поступила 10.08.2022, рассмотрена 24.08.2022, принята 07.09.2022

References

1. Rubin Yu. B. What is competition? (Introduction to the theory of competitive behavior). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2014, no.1(43), pp.101-126 (in Russian).
2. Rubin Yu. B. *Konkurentsia v predprinimatel'stve: uchebnik* [Competition in entrepreneurship: textbook]. 8th ed., rev. and add. Moscow, Synergy University, 2018, 912 p.
3. Subochev V. V. Lobbying in Russia: essence, specificity, legal regulation issues. *Pravo i upravlenie. XXI vek*=Journal of Law and Administration, 2014, no.2(31), pp.28-36 (in Russian).
4. Tolstykh P. A. *Polnoe rukovodstvo po razrabotke gosudarstvenno-upravlencheskikh reshenii, teorii i praktike lobbirovaniya* [GR: A complete guide to the development of public management decisions, theory and practice of lobbying]. Moscow, Pero Publ., 2019, 1246 p.
5. Burenko V. I. *Gruppy interesov i lobbizm v politicheskom protsesse (zarubezhnyi opyt i Rossiiskaya praktika)* [Interest groups and lobbying in the political process (foreign experience and Russian practice)]. *Vestnik universiteta*, 2012, no.4, pp.5-10.
6. Pavroz A. V. *Institut lobbizma: istoriya i sovremennost'* [Institute of Lobbying: History and Modernity]. *Informatsiya-kommunikatsiya-obshchestvo*, 2010, vol.1, p.133-136.
7. Rudenkin V. N. Lobbying, groups of interest and corruption in the USA. *Vestnik Ural'skogo instituta ekonomiki, upravleniya i prava*=Bulletin of the Ural Institute of Economics, Management and Law, 2008, no.4(5), pp.76-92 (in Russian).
8. Belousov A. B. Problem of revolving doors in the US: between lobbies and institutional corruption. *Aktual'nye problemy nauchnogo obespecheniya gosudarstvennoi politiki Rossiiskoi Federatsii v oblasti protivodeistviya korruptsii* [Actual problems of scientific support of the state policy of the Russian Federation in the field of anti-corruption], 2019, no.1, pp.564-576 (in Russian). DOI: 10.17506/articles.anticorruption.2018.564576.
9. Tairov R. *Ekonomika SShA pokazala krupneishee padenie so vremen Vtoroi mirovoi voyny* [The US economy showed the largest decline since the Second World War]. *Forbes*, 2021. Available at: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/419763-ekonomika-ssha-pokazala-krupneyshee-padenie-so-vremen-vtoroy> (accessed 19.10.2022).
10. Lardner R., Slodysko B. Coronavirus pandemic breeds Washington lobbying boom. *AP NEWS*, 2020. Available at: <https://apnews.com/article/fac2794db22630c0da51a20f8d588ca9> (accessed 19.10.2022).
11. Kurani N., Ortaliza J., Wager Twitter E., Fox L., Amin K. How has U.S. spending on healthcare changed over time? *Health System Tracker*, 2022. Available at: <https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/u-s-spending-healthcare-changed-time/#item-start> (accessed 19.10.2022).
12. Mikulic M. Health expenditures in the U.S. – statistics & facts. *Statista*, 2022. Available at: <https://www.statista.com/topics/6701/health-expenditures-in-the-us/> (accessed 19.10.2022).
13. Platonova E. D., Platonov A. Yu., Yagodkina I. A., Emelyanov A. A., Bogomolova Ya. I., Latun V. V. Modern theoretical and methodological guidance in economic research: Traditions and Innovations. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»*, 2012, no.4(13), pp.1-18 (in Russian).
14. *Bez Trampa: Slantsevuyu dobychu dob'yut sami amerikantsy* [Without Trump: The Americans themselves will finish shale production]. *EurAsia Daily*, 2020. Available at: <https://eadaily.com/ru/news/2020/06/29/bez-trampa-slantsevuyu-dobychu-dobyut-sami-amerikancy> (accessed 19.10.2022).
15. Pirozhkov A. *Imitatsiya razvorota: kak Biden povliyaet na ekonomiku SShA* [Imitation of a U-turn: how Biden will affect the US economy]. *Delovoi Peterburg*, 2020. Available at: https://www.dp.ru/a/2021/01/29/Imitaciya_razvorota (accessed 19.10.2022).
16. Szymkowski S. EV tax credits: Manchin a no on Build Back Better bill, putting \$12,500 incentive in doubt. *Cnet*, 2021. Available at: <https://www.cnet.com/roadshow/news/ev-tax-credit-manchin-build-back-better/> (accessed 19.10.2022).

About the author

Fedor I. Dolgikh, ORCID 0000-0002-3174-8252, Cand. Sci. (Hist.), Associate Professor, Head of Fundamental Law and Social-humanitarian Disciplines Department, Synergy University, Moscow, Russia, fdolgih@synergy.ru

Received 10.08.2022, reviewed 24.08.2022, accepted 07.09.2022

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-130-143

Трансформация стратегий управления внешнеторговой деятельностью бизнеса в условиях санкционного давления

И. Ф. Жуковская^{1*}

¹ *Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых, Владимир, Россия*

^{*} *ateya33@mail.ru*

Аннотация. Пандемия, вызванная коронавирусом SARS-CoV-2 (COVID-19), не только привела к экономическому застою, закрытию границ и серьезному сокращению трансграничной деятельности, но и фактически парализовала международные торговые связи. Кроме того, пандемия наглядно показала, что мировая торговая система была явно не готова к такому глобальному кризису. Если к концу 2021 – началу 2022 г. наметились отдельные положительные тенденции, то крайне обострившаяся международная геополитическая обстановка (из-за проводимой Российской Федерацией специальной военной операции на Украине) оказала существенное влияние на мировую торговлю и внешнеэкономическую деятельность государств, в том числе и России. Цель исследования: анализ последствий пандемии COVID-19 и внешнеэкономических санкций на внешнеторговую деятельность России, определение их вероятных последствий для отечественной экономики. Задачи исследования сводятся к выявлению тенденций и трендов развития мировой торговли и внешнеторговой деятельности России за последнее десятилетие, проведению анализа основных факторов, определяющих особенности ее развития в настоящее время. Методы исследования: диалектический метод, анализ, сравнительный анализ, графический и табличный методы. Результаты исследования: выделены главные факторы воздействия на международную и внешнюю торговлю России (пандемия, рост протекционистских внешнеторговых ограничений и санкций, цифровизация экономики, развитие новых производственных технологий). Сделан вывод о том, что несоблюдение правил свободы и либерализации ведет к развалу международной торговой системы и развитию процессов регионализации.

Ключевые слова: международная торговля, внешняя торговля, товарный экспорт и импорт, пандемия, санкции

Для цитирования: Жуковская И. Ф. Трансформация стратегий управления внешнеторговой деятельностью бизнеса в условиях санкционного давления // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 130–143. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-130-143

Transformation of Foreign Trade Business Strategies in the Face of Sanctions Pressure

I. Zhuckovskaya^{1*}

¹Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia

*ateya33@mail.ru

Abstract. The pandemic caused by the SARS-CoV-2 coronavirus (COVID-19) has not only led to economic stagnation, border closures and a serious reduction in cross-border activities, but has also effectively paralyzed international trade ties. In addition, the pandemic clearly showed that the world trading system was clearly not ready for such a global crisis. If by the end of 2021 – by the beginning of 2022, there were some positive trends, then the extremely aggravated international geopolitical situation (due to the special military operation conducted by the Russian Federation in Ukraine) had a significant impact on world trade and foreign economic activity of states, including Russia. The purpose of the study: analysis of the consequences of the COVID-19 pandemic and foreign economic sanctions on Russia's foreign trade activities, determination of their likely consequences on the domestic economy. The objectives of the study are to identify trends and trends in the development of world trade and foreign trade activity of Russia over the past decade, to analyze the main factors determining the peculiarities of its development at the present time. Research methods: dialectical method, analysis, comparative analysis, graphical and tabular methods. The results of the study: the main factors affecting Russia's international and foreign trade are highlighted (the pandemic, the growth of protectionist foreign trade restrictions and sanctions, the digitalization of the economy, the development of new production technologies). It is concluded that non-compliance with the rules of freedom and liberalization leads to the collapse of the international trading system and the development of regionalization processes.

Keywords: international trade, foreign trade, merchandise exports and imports, pandemic, sanctions

For citation: Zhuckovskaya I. Transformation of Foreign Trade Business Strategies in the Face of Sanctions Pressure. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.130-143 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-130-143

Введение

На протяжении последнего десятилетия современная мировая экономическая система в целом и международная торговля в частности характеризуются нарастанием не только неустойчивости и неопределенности, но и развитием разнонаправленных трендов, участвовавших катаклизмов и кризисных явлений.

До глобального финансово-экономического кризиса наблюдался значительный рост товарооборота. Так, среднегодовые темпы роста общемирового товарного экс-

порта за 2002–2008 гг. составили 14,76%, а мирового импорта – 14,54%¹.

В 2009 г. на фоне разразившегося глобального кризиса произошло резкое падение объемов мирового товарооборота. В стоимостном выражении объем международного товарного экспорта снизился на 22,24%, импорта – на 22,91%².

Восстановительный период, начавшийся в конце 2009 г., привел к росту товарного

¹ Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). URL: <https://unctadstat.unctad.org/>

² Там же.

оборота в мире в 2010–2011 гг. Однако в последующий период (2012–2014 гг.) наблюдалось значительное замедление темпов роста (рис. 1).

Но санкции, введенные в марте 2014 г. против РФ со стороны США и западноевропейских стран (после вхождения Крыма в состав РФ), а также падение цен на мировом топливно-сырьевом рынке после опубликованного в сентябре 2014 г. доклада Международного энергетического агентства с прогнозом снижения мирового спроса на нефть, оказали отрицательное влияние на мировую экономику и привели к спаду глобального экспорта и импорта в 2014–2016 гг. В результате в 2016 г. стоимостный объем мирового экспорта сократился до 16,04 трлн долл., а импорта – до 16,21 трлн долл.³

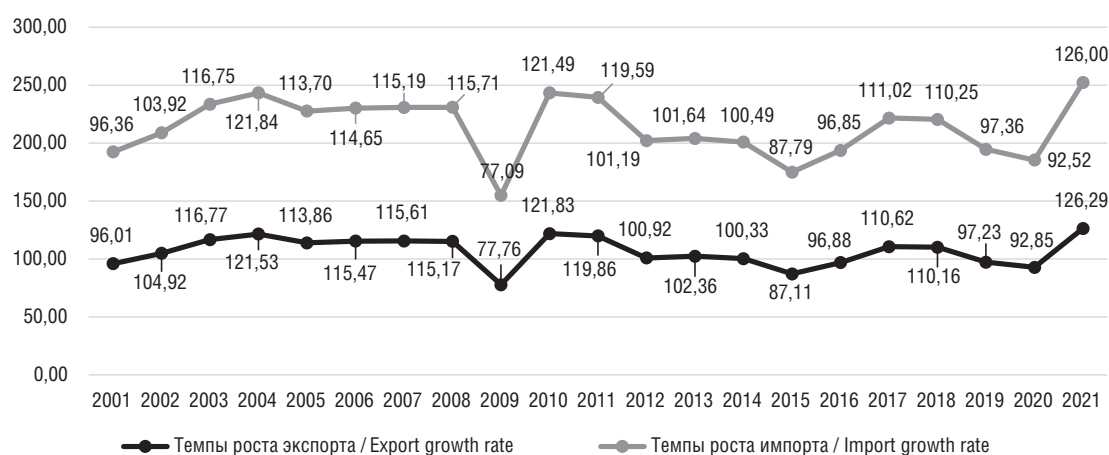
После этого провального периода в 2017–2018 гг. намечилось развитие мировой торговли (с ежегодными темпами роста около 10%). В частности, объем мирового товарного экспорта в стоимостном выра-

жении в 2018 г. достиг своего максимума в 19,56 трлн долл. Затем намечился новый спад в связи с кризисом, вызванным новой коронавирусной инфекцией.

Антипандемийные меры, введенные государствами по всему миру, оказали негативное влияние на эффективность глобальной экономики. В 2020 г. мировой валовой внутренний продукт (ВВП) сократился на 4,3%, что в 2,5 раза больше, чем во время глобального финансового кризиса 2008–2009 гг.⁴, а стоимость мировой торговли снизилась на 7,4%.

Мировой товарный экспорт в стоимостном выражении составил 17,45 трлн долл., импорт – 17,87 трлн долл.

В связи со снятием большинства ограничительных антипандемийных мер международные эксперты в 2021 г. прогнозировали подъем производства мирового ВВП на 11,7%, а международного товарного экспорта – на 23,3% [21]. Тем не менее, рост мирового товарного экспорта достиг 26,29%,



Источник: составлено и рассчитано автором по данным Unctad.

URL: <https://unctadstat.unctad.org/>

Рис. 1. Динамика темпов роста мирового товарного экспорта и импорта к предыдущему году, %

Fig. 1. Dynamics of growth rates of world merchandise exports and imports against the previous year, %

³ Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). URL: <https://unctadstat.unctad.org/>

⁴ World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (дата обращения: 16.06.2022).

что в стоимостном выражении составило 22,28 трлн долл., а импорта – 22,51 трлн долл.⁵

Однако развитие международной торговли осложнилось в связи с принятием США и западноевропейскими странами в начале 2022 г. (в связи с проведением специальной военной операции на Украине) беспрецедентных антироссийских санкций, число которых на конец мая 2022 г. превысило 10 500. Это привело к значительному сокращению экспорта товаров и росту цен не только на энергоносители, но и другие товары на мировом рынке.

В этой ситуации перед Российской Федерацией остро встала проблема обхода санкционных решений для дальнейшего развития ее внешнеэкономической деятельности.

Методология

В связи с новыми вызовами, с которыми столкнулись за последнее десятилетие современная система международной торговли в целом и внешнеторговая деятельность Российской Федерации в частности, наблюдается рост исследований отечественных и зарубежных авторов, посвященных данной проблематике.

Среди современных исследований можно выделить работы, рассматривающие динамику, тенденции развития и проблемы мировой торговли [3, 4, 16, 17]. Следует также отметить и исследования, проведенные в этот период различными организациями, такими как Конференция ООН по торговле и развитию (UNCTAD), Всемирный банк.

Многие исследователи отмечают в XXI веке усиление на мировом рынке торговых войн [18], рост протекционизма и санкционных давлений [1, 6, 9, 13, 19, 20], что подбрасывает идеи глобализации мирового рынка.

В частности, бывший арбитр Апелляционного органа Всемирной торговой организации (ВТО) Дж. Хиллман считает, что со-

временная система международной торговли, включающая в себя ВТО и ее базовый набор правил для участников ВТО, постепенно разваливается [22].

К таким выводам приходит и Ю. Б. Кравченко, которая проанализировала динамику мировой экспортной квоты (отношение мирового экспорта к мировому ВВП). По данному показателю «пик глобализации пришелся на 2008 год, когда мировой экспорт составил 31,03% мирового ВВП. В 2020 г. указанное соотношение снизилось до 26,5%» [9, с. 27]. Она утверждает, что, несмотря на выгоды глобализации, мир за последние 10 лет постепенно движется в противоположном направлении.

Негативные тенденции, развивающиеся на мировом рынке, – усиление сепаратизма, протекционизма в международной торговле, санкционные давления на различные страны, в том числе и РФ, нашли свое отражение в исследованиях внешнеэкономической деятельности нашей страны и ее регионов на мировом рынке. Среди этих исследований следует отметить работы Е. Л. Андреевой [2], И. С. Гладкова [5], А. Ф. Линецкого [10], И. В. Логиновой, Б. А. Титаренко, С. Н. Саяпина [11]. Кроме того, внешнеэкономическое давление оказало значительное влияние на деятельность хозяйствующих субъектов, что привело к поиску новых возможностей, выработке качественной и гибкой политики с ориентацией на инновации, привлечение передовых технологий, эффективное использование ресурсов как в частном бизнесе [12], так и государственном предпринимательстве [14] для повышения конкурентоспособности национальной экономики в целом и отдельных хозяйствующих субъектов в частности.

Однако в связи с введением беспрецедентных санкций в отношении России и контрсанкций возникает необходимость в выделении наиболее вероятных последствий воздействия геополитических и экономических факторов на внешнюю торговлю нашей страны со странами Запада

⁵ Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). URL: <https://unctadstat.unctad.org/>

и Северной Америки, в переориентировании на альтернативные рынки Азии, Латинской Америки и Африки.

Тенденции развития внешнеторговой деятельности

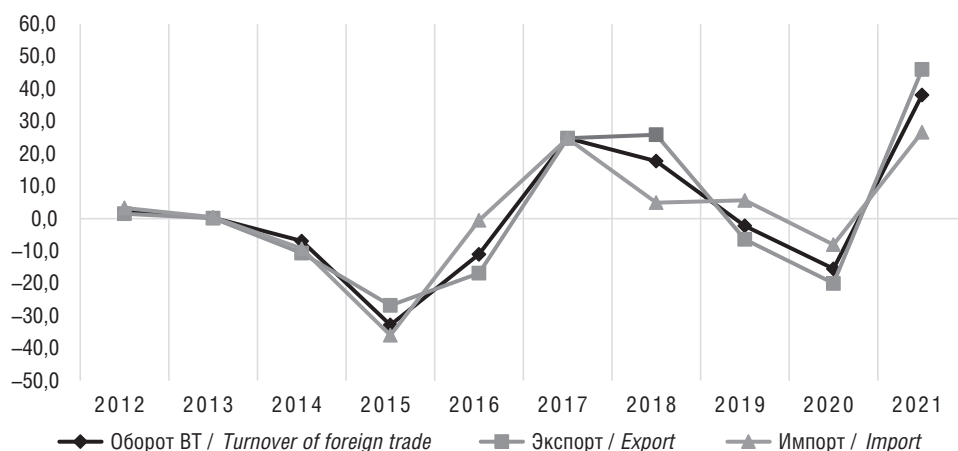
За последнее десятилетие внешнеторговая деятельность Российской Федерации находилась под воздействием факторов развития мирового рынка и во многом коррелировала с трендами международной торговли (рис. 2).

Как видно из рисунков 1 и 2, динамика показателей внешней торговли России и международного товарного обмена характеризовалась чередованием темпов роста и спада. Однако период роста российского внешнеторгового оборота прервался раньше общемирового, а именно в 2014 г., то есть после того, как странами Запада были введены санкции после присоединения Крыма.

В 2015–2016 гг. снижение оборота внешнеторговой деятельности нашей страны совпало с провалами в международной тор-

говле. В 2017–2018 гг. наметился рост стоимостных показателей объемов российской внешнеторговой деятельности, а в сфере импорта – даже в 2019 г. В итоге в 2019 г. Россия в мировом списке экспортеров оказалась на 14-м месте (2,9% мирового экспорта), а по импорту занимала 22-е место (1,3% мирового импорта).

Однако пандемия, вызванная новым коронавирусом SARS-CoV-2 (COVID-19), привела к значительному снижению экспортно-импортной активности во всем мире. Внешнеторговый оборот РФ в 2020 г. сократился на 15,5% (567,8 млрд долл.), в том числе импорт – на 8%, экспорт – почти на 20%. Тем не менее, в 2021 г., несмотря на сохраняющееся санкционное давление, России удалось преломить тренд падения во внешнеторговой деятельности и значительно повысить стоимостные показатели экспорта и импорта на 46% и 26,7% (по сравнению с 2020 г.) соответственно (табл. 1). Причем эти показатели являются вторыми по величине не только за последнее десятилетие, но и за весь постсоветский период развития. Максимальное



Источник: рассчитано автором по данным Федеральной таможенной службы России.
URL: <https://customs.gov.ru/>

Рис. 2. Динамика роста показателей оборота внешней торговли (ВТ) товарами, экспорта и импорта РФ, %

Fig. 2. Dynamics of growth in indicators of the turnover of foreign trade in goods, exports and imports of the Russian Federation, %

Таблица 1. Динамика внешней торговли РФ в 2012–2021 гг., млрд долл.

Table 1. Dynamics of Russia's foreign trade in 2012–2021, billion dollars

Показатель Index	Годы Years	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Оборот / <i>Turnover</i>		839,5	841,3	782,9	526,0	468,0	584,0	687,5	672,0	567,8	784,3
Экспорт / <i>Export</i>		525,4	526,0	469,9	344,0	286,0	357,0	449,3	420,4	336,4	491,2
Импорт / <i>Import</i>		314,1	315,3	286,0	183,0	182,0	227,0	238,2	251,6	231,4	293,1
Сальдо / <i>Balance</i>		211,3	210,7	183,9	161,0	104,0	130,0	211,1	168,8	105,0	198,1

Источник: Федеральная таможенная служба России. URL: <https://customs.gov.ru/>

значение показателей внешнеторговой деятельности наблюдалось в 2013 г.

Значительные сдвиги наблюдаются и в географической структуре внешнеторговых связей Российской Федерации (табл. 2).

Среди стран ближнего зарубежья можно выделить две основные экономические интеграционные группы – Содружество Независимых Государств (СНГ) и Евразийский экономический союз (ЕАЭС).

Следует отметить, что объемы внешней торговли со странами ЕАЭС и СНГ растут весьма скромными темпами в последние годы. Это можно объяснить снижением показателей внешнеторговой деятельности наиболее крупных партнеров. Так, например, доля Беларуси снизилась с 5,0% в 2020 г. до 4,9% в 2021 г., Казахстана – с 3,4 до 3,3%. А вот доля Таджикистана, наоборот, увеличилась с 0,1 до 0,2%⁶.

Среди партнеров дальнего зарубежья большую половину занимают страны, входящие в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в которую входят 38 государств, в том числе большинство стран – членов Европейского союза (ЕС).

Как видно из таблицы 2, долевой вклад этих стран во внешнюю торговлю России за последнее десятилетие демонстрирует тренд снижения. Если в 2012 г. вклад стран ОЭСР находился на уровне около 60%, то

после введения западными странами анти-российских санкций и ответных контрсанкций со стороны РФ он снизился к 2021 г. на 13%, а стран – членов ЕС – почти на 30%.

Второе место во внешнеторговом обороте России занимают страны (участвующие экономики) Азиатско-Тихоокеанского региона, входящие в Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС). Рост доли этой интеграционной группы во внешнеторговом обороте России обеспечивался в основном за счет развития торговых связей с Китаем, США и Республикой Корея.

Среди отдельных стран дальнего зарубежья наиболее тесные торговые отношения связывали нашу страну с Китаем (в 2021 г. доля в обороте составила 24,8%), Германией (в 2021 г. доля в обороте – 9,3%) и США (в 2021 г. доля в обороте – 5,8%).

Тем не менее, ряд стран, таких как Турция, Индия, Бразилия, Иран, несмотря на незначительную долю в торговле, смогли в последние годы значительно нарастить свой долевой вклад.

Произошли изменения, хотя и незначительные, в товарной структуре экспортных и импортных поставок (табл. 3).

Преобладающей группой товаров в структуре экспорта за последнее десятилетие остаются минеральные товары (прежде всего топливно-энергетические), несмотря на то, что их доля снизилась с 71,4% в 2012 г. до 57,4% в 2021 г. За этот период также возрос экспорт металлов и изделий

⁶ Федеральная таможенная служба (ФТС России). URL: <https://customs.gov.ru/>

Таблица 2. Динамика удельного веса экспорта и импорта РФ по группам стран, %

Table 2. Dynamics of the share of exports and imports of the Russian Federation by groups of countries, %

Группы стран Groups countries	Годы Years	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
СНГ / CIS											
Экспорт Export		15,4	14,1	12,9	13,1	13,2	13,5	12,2	12,7	14,4	13,2
Импорт Import		14,7	12,4	11,4	11,6	10,7	11,0	11,1	11,2	10,8	10,7
ЕврАзЭС (EurAsEC)* / ЕАЭС (EAEU)											
Экспорт Export		7,9	7,8	7,4	8,3	9,0	9,5	8,5	9,0	9,9	9,3
Импорт Import		7,0	6,5	6,9	7,7	7,6	7,9	7,8	8,2	8,0	8,1
ОЭСР / OECD											
Экспорт Export		63,7	64,5	63,6	61,7	57,8	57,0	57,4	56,9	53,2	55,8
Импорт Import		59,2	59,5	58,7	54,9	53,5	53,2	52,6	52,6	51,3	50,9
ЕС / EU											
Экспорт Export		51,6	53,7	52,0	48,2	45,7	44,7	45,6	44,7	33,7	38,1
Импорт Import		41,7	42,8	41,3	38,4	38,3	38,2	37,4	36,3	34,0	32,0
ОПЕК / OPEC											
Экспорт Export		2,1	1,8	1,8	2,5	3,5	3,4	2,7	2,4	3,3	3,4
Импорт Import		0,6	0,8	0,8	1,0	1,1	2,0	1,8	1,7	2,0	2,0
АТЭС / APEC											
Экспорт Export		17,9	18,9	21,5	22,8	23,5	24,0	25,9	26,3	27,9	26,6
Импорт Import		33,8	34,6	36,2	37,9	40,0	40,3	40,7	41,3	42,4	44,7

* ЕврАзЭС – до 2014 г., с 2015 г. – ЕАЭС.

Источник: Федеральная таможенная служба России. URL: <https://customs.gov.ru/>

Таблица 3. Товарная структура экспорта и импорта Российской Федерации со всеми странами, %
Table 3. Commodity structure of exports and imports of the Russian Federation with all countries, %

Наименование товарной группы <i>Product group name</i>	Экспорт <i>Export</i>		Импорт <i>Import</i>	
	2012	2021	2012	2021
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье <i>Food products and agricultural raw materials</i>	3,2	7,5	12,9	12,1
Минеральные продукты <i>Mineral products</i>	71,4	57,4	2,4	1,9
Продукция химической промышленности <i>Products of the chemical industry</i>	6,1	7,9	15,3	19,1
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них <i>Leather raw materials, furs and products from them</i>	0,1	0	0,5	0,4
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия <i>Wood and pulp and paper products</i>	1,9	3,5	2,0	1,5
Текстиль, текстильные изделия и обувь <i>Textiles, textile products and footwear</i>	0,1	0,3	5,6	6,0
Драгоценные камни, драгоценные металлы и изделия из них <i>Precious stones, precious metals and products from them</i>	2,6	6,6	0,2	0,4
Металлы и изделия из них <i>Metals and products from them</i>	8,5	10,7	7,0	7,2
Машины, оборудование и транспортные средства <i>Machinery, equipment and vehicles</i>	5,1	5,3	50,2	47,3
Другие товары <i>Other products</i>	1,0	0,8	4,1	4,1

Источник: Федеральная таможенная служба (ФТС России). URL: <https://customs.gov.ru/>

из них (с 8,5% в 2012 г. до 10,7% в 2021 г.), которые занимают второе место среди экспортной продукции, а третье – продукция химической промышленности.

Экспорт продукции отечественного агропродовольственного комплекса также расширялся, прежде всего за счет наращивания поставок зерновых культур (пшеница, кукуруза, ячмень), что позволило нашей стране в 2020 г. войти в двадцатку крупнейших мировых экспортеров.

В товарной структуре импорта преобладающей группой остаются «Машины, оборудование и транспортные средства», несмотря на снижение их доли почти на 3%. В большей степени данную группу импорта сформировали промышленное, строитель-

ное, вычислительное, электрооборудование, а также средства наземного транспорта и их части.

Второе место в товарной структуре импорта занимает продукция химической промышленности (фармацевтика, пластмассы, органика, парфюмерия, косметика), третье – продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (в первую очередь фрукты, молочная продукция, семена).

Следует отметить, что за весь наблюдаемый период во внешнеторговом балансе сохраняется положительное сальдо. Это является весьма замечательным фактом, так как темпы роста внешнеторговой деятельности в 2021 г. значительно превысили общемировые показатели, что позволяло надеяться

на дальнейший рост доли Российской Федерации в международном товарном обмене, прежде всего мирового экспорта.

В январе-феврале 2022 г. продолжился рост внешней торговли РФ. По данным банка России, внешнеторговый оборот составил 148,3 млрд долл. (рост на 54,9% по сравнению с аналогичным периодом 2021 г.), а экспорт – 96,0 млрд долл. (рост на 68,5%)⁷.

Однако с конца февраля 2022 г. в ответ на развертывание специальной военной операции на Украине США и все страны ЕС ввели шесть пакетов санкций против России и готовят седьмой. К ним присоединились Австралия, Великобритания, Канада, Норвегия, Тайвань, Швейцария, Южная Корея, Япония и другие.

Несмотря на то что большинство санкций касается физических лиц, существенные ограничения действуют против целых отраслей и секторов экономики.

Санкции начались с заморозки золотовалютных резервов РФ, активов многих российских банков за рубежом и введения запрета на использование долларов и евро во внешнеторговых расчетах, что должно было повлечь за собой обвал рубля.

Центральный банк в качестве ответных мер и укрепления национальной валюты повысил ключевую ставку до 20% (правда, со второй половины апреля начал постепенно ее снижать), ввел требования к экспортерам по обязательной продаже 80% валютной выручки, ограничил продажу иностранной валюты физическим лицам на внутреннем рынке.

Серьезному укреплению рубля также послужило и принятое государством решение об оплате экспортируемого газа в недружественные страны с 01.04.2022.

Несмотря на разлад в странах ЕС и их возмущение по этому решению РФ, в конце апреля Еврокомиссия пришла к выводу о допустимости оплаты российского газа

в рублях. Тем не менее, идея отказа от поставок российского газа в Европе остается.

В начале июня 2022 г. ЕС ввел шестой санкционный пакет в отношении России с нефтяным эмбарго. Но, несмотря на санкции, полномасштабного нефтегазового эмбарго получить не удалось. Так, по данным компании TankerTrackers, которая отслеживает движение нефтяных танкеров по всему миру, Россия по-прежнему экспортирует около 3 млн барр. нефти в день морем.

Поскольку минеральные продукты занимают большую долю в российском экспорте, а санкции дополнительно подпитали рост биржевых цен на нефть (марка Brent – 100 долл. за барр.) и газ (2200 долл. за 1000 м³ на 26.07.2022), экспортные валютные доходы РФ растут.

Одновременно с этим сократился импорт товаров в Россию (на 22% за период, охваченный санкциями, по сравнению с 2021 г.). Уже первый и второй пакеты санкций со стороны США и ЕС предусматривали ограничения (и даже запрет) на поставки в Россию высокотехнологичной продукции (товаров, технологий и оборудования, предназначенных для авиации и космической отрасли, нефтепереработки).

В последующих пакетах были введены экспортные санкции против российских предприятий, связанных не только с оборонным и аэрокосмическим секторами, но и с морским. Это спровоцировало рост тарифов на морские перевозки. К началу мая 2022 г. на большинстве направлений стоимость морских перевозок сравнялась с железнодорожными.

Также под запретом оказались поставки в Россию высокотехнологичных полупроводников, квантовых компьютеров, транспортного оборудования.

Количество экспортных санкций было расширено и за счет других (недружественных) стран. Так, например, Япония ввела запрет на экспорт более 260 товаров (полупроводники, оборудование связи, современные материалы), а также новых технологий

⁷ Центральный банк Российской Федерации (Банк России). URL: <https://www.cbr.ru/>

(программные средства, включая программы проектирования машин для производства микросхем), предметов роскоши, золотых монет и слитков.

Австралия запретила экспорт в Россию глинозема (это около 20% потребностей России), алюминиевых руд и бокситов, Новая Зеландия – информационно-коммуникационного оборудования и двигателей, Тайвань – 57 высокотехнологичных товаров.

Кроме того, под давлением своих правительств, а также русофобских идей с марта 2022 г. Россию покинули некоторые крупные международные компании: Apple, Boeing, McDonald's, Shell, Renault, IKEA и другие.

Для минимизации санкционных рисков Правительством РФ 07.04.2022 был разработан План внеочередных действий по повышению устойчивости российской экономики в условиях санкций (общий объем финансирования около 1 трлн руб.), а также принято постановление, которое разрешило введение параллельного импорта, предполагающего ввоз в страну неуполномоченными лицами товаров без согласия их правообладателя.

В перечень вошла продукция таких компаний, как Intel, Sony, Samsung, Apple, Asus, Siemens, Tesla. Легализация параллельного импорта была закреплена Федеральным законом от 28.06.2022 № 213-ФЗ «О внесении изменения в статью 18 Федерального закона “О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации”».

Введенные санкции наглядно показали необходимость перестройки логистических цепочек поставок не только морским, но и наземным транспортом. Произошло их переформатирование с западного на южное и восточное направления. Так, если в январе 2022 г. в структуре грузооборота железнодорожного транспорта России объем перевозок на Запад занимал 60%, а на восточном и южном направлениях – 35 и 5% соответственно, то уже через два месяца (к концу марта) это соотношение изменилось: 46% приходилось на грузоперевозки

на западном направлении, 50% – на восточном, 4% – на южном.

Были сформированы и новые транспортные коридоры. Например, часть грузов, которые ранее транспортировались через страны Прибалтики, Польшу и Беларусь, идет сейчас по коридору Европа – Турция – Азербайджан – Дагестан.

Растет и значение восточного и южно-го направлений. «Если ранее груз из Китая, Малайзии и Тайваня доставлялся морским транспортом из Шанхая в Антверпен (Бельгия) и потом в Санкт-Петербург, то благодаря запуску нового трансграничного железнодорожного моста через реку Амур будет осуществляться прямой грузопоток» [8, с. 440].

После того как Федеральная таможенная служба и другие ведомства во избежание спекуляций закрыли детализированную статистику внешней торговли России, провести объективный анализ сложно.

Тем не менее, исходя из отчета Банка России о платежном балансе, следует, что за I полугодие 2022 г. «профицит внешней торговли вырос до 158,4 млрд долл. (за аналогичный период 2021 г. – 39,7 млрд долл.), а платежного баланса – 135,5 млрд долл. (за аналогичный период 2021 г. – 60,5 млрд долл.) из-за значительного роста экспорта, обусловленного ценовой конъюнктурой, при снижении импорта»⁸.

Конечно, такой большой профицит представляет собой некоторую угрозу для экономики, особенно в условиях санкций против Банка России, который не имеет возможности направлять избыточные средства в евро, долларах и других западных валютах в официальные резервы, и возникают риски роста инфляции.

Для минимизации этих рисков государство может использовать комбинацию нескольких инструментов: часть профицита Центральный банк РФ может трансформировать на накопления в валютах дружес-

⁸ Центральный банк Российской Федерации (Банк России). URL: <https://www.cbr.ru/>

ственных стран; поддерживать курс рубля на уровне, при котором волатильность не будет критичной для экономики; постепенно ослаблять валютный контроль; способствовать расширению мер по ограничению внешних торговых операций.

Кроме того, при продолжающемся противостоянии между Россией и Западом вероятна внешнеэкономических рисков остается довольно высокой. Среди них можно выделить следующие:

- дальнейшее ужесточение санкционной войны;
- нестабильная геополитическая ситуация в мире, обусловленная началом формирования многополярного мира;
- высокая волатильность мировой экономики;
- рост глобального долга;
- рост дальнейшего влияния пандемии коронавируса SARS-CoV-2 (COVID-19) и других быстро распространяющихся эпидемий (например, оспы обезьян);
- рост страховых взносов и цен на фрахт;
- разрыв логистических цепей, неравномерная нагрузка на пропускные, перегрузочные и другие инфраструктурные мощности.

Для минимизации рисков и решения проблем во внешнеэкономической деятельности России необходимо:

- осуществлять разработку и расширение двусторонних и многосторонних экономических и валютных соглашений с дружественными странами;
- укреплять безопасные двусторонние и многосторонние банковские каналы (альтернатива SWIFT);
- переориентировать экспорт российских энергоресурсов и других товаров с Европы на Азию, Африку и Латинскую Америку (но это не отменяет возможности дальнейшего сотрудничества с заинтересованными странами Запада);
- развивать новые проекты со странами ЕЭС;

- формировать новые логистические цепи, расширять и разрабатывать сложные комплексные мультимодальные перевозки, перепрофилировать морские порты (особенно дальневосточные) под различные номенклатуры грузов, провести расширение складского хозяйства;

- осуществлять политику импортозамещения;

- проводить дальнейшее развитие цифровой деятельности для оптимизации внешнеторговой деятельности (включая электронную коммерцию и процессы доставки) и формирование 5PL-провайдинга;

- инициировать изменения в области тарифов (например, предусмотреть возможность компенсации скидок и надбавок в виде бюджетных субсидий) и таможенных процедур (например, ускорение оформления грузов).

Заключение

В заключение в соответствии с целью данного исследования отметим, что в последние девять лет внешнеторговая деятельность России находилась под воздействием двух основных факторов – санкций и пандемии коронавируса COVID-19. Вследствие введения внешнеэкономических санкций после вхождения Крыма в состав РФ объем внешнеторгового оборота так и не достиг уровня 2013 г. Однако имеющиеся данные наглядно показывают резистентность стоимостных объемов российского экспорта при масштабном падении импорта (особенно в 2022 г.), что обусловило рекордный рост положительного сальдо текущих операций. Несмотря на то что пока пандемия коронавируса не побеждена и скорее всего не будет побеждена (особенно после заявления исследователей из Бостона и Флориды о создании нового штамма со смертностью в 80% среди мышей) в среднесрочной перспективе на внешнеторговую деятельность и развитие национальной экономики большее влияние будут оказывать

внешнеэкономические ограничения (как уже введенные, так и новые) в отношении РФ и принятые ею ответные меры.

В качестве возможных последствий воздействия этих факторов для России можно назвать:

- некоторое замедление социально-экономического развития РФ. По оценкам экспертов, санкции замедлят темпы роста ВВП России на 1–1,5% в год до 2030 г., а доля экспорта снизится на 5–7 п. п. по сравнению с 2021 г. [15];

- переориентацию внешней торговли с Запада на Восток и Юг (как со странами ближнего, так и дальнего зарубежья);

- сокращение российского импорта, а следовательно, его подорожание на внутреннем рынке;

- создание замещающих производств на территории страны. В настоящее время для отечественного бизнеса, как и в 2014 г., открылись новые возможности в плане импортозамещения, да и зарубежные партнеры из Китая, Индии, Ирана и других стран проявляют интерес к расширению сотрудничества с Россией. Но, в отличие от предыдущего периода (2014–2021 гг.), импортозамещение обязательно должно носить плановый характер на государственном уровне,

что предполагает мобилизацию валютных ресурсов страны с целью закупки инвестиционных товаров (прежде всего машин и оборудования производственного назначения, высоких технологий). Значительный профицит торгового баланса, получаемый от экспорта нефти, нефтепродуктов и газа, еще в течение трех–пяти лет позволит России не только создавать резервы, но и увеличивать государственные инвестиции в инфраструктуру (в том числе и логистическую) и проекты импортозамещения. Как только в нашей стране появится достаточное количество собственных товаров, параллельный ввоз товаров зарубежного производства можно будет прекратить.

Однако санкционная политика недружественных стран – это палка о двух концах. В странах ЕС инфляция в 2022 г. выросла до 10–20% (по разным странам) против 1,3% в 2021 г., начался энергетический кризис. От предыдущих санкций ЕС уже потерял 290 млрд евро от российской политики импортозамещения и контрсанкций [7]. Так что пока неясно, кто больше потеряет на международном рынке товаров и услуг, а российская экономика уже продемонстрировала свою способность перестраиваться быстрыми темпами в условиях санкций.

Список литературы

1. *Ананьев Б. И.* Санкции в теории международных отношений: методологические противоречия и проблемы интерпретации // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019. Т. 14. № 3 (14). С. 136–150. DOI: 10.17323/1996-7845-2019-03-07.
2. *Андреева Е. Л., Линецкий А. Ф., Тарасов А. Г.* Особенности внешнеторговой деятельности России и ее регионов в условиях обострения геополитической ситуации // Теория и практика общественного развития. 2021. № 5 (159). С. 54–60. DOI: 10.24158/tipor.2021.5.9.
3. *Варнавский В. Г.* Факторы роста и тренды мировой торговли // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2020. № 1. С. 51–62. DOI: 10.20542/afij-2020-1-51-62.
4. *Гладков И. С.* Международная торговля: основные тренды за первые 20 лет XXI века (2001–2020 гг.) // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2021. № 2 (30). С. 16–27. DOI: 10.24151/2409-1073-2021-2-16-27.
5. *Гладков И. С.* Внешнеторговые связи России: актуальные тренды (спурт 2021 г.) // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 1 (33). С. 27–38. DOI: 10.24151/2409-1073-2022-1-27-38.
6. *Долгов С. И., Савинов Ю. А., Кириллов В. Н., Тарановская Е. В.* Возможности противодействия санкциям в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 4. С. 36–54. DOI: 10.24412/2072-8042-2022-4-36-54.
7. ЕС потребовал от России многомиллиардную компенсацию за импортозамещение [Электронный ресурс] // РИА Новости. 26.12.2021. URL: <https://ria.ru/20211226/es-1765519939.html> (дата обращения: 04.06.2022).

8. Жуковская И. Ф., Бутырева Т. В. Транспортно-логистическая отрасль России в условиях новых санкций // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4 (141). С. 438–441. DOI: 10.34925/EIP.2022.141.4.078.
9. Кравченко Ю. Б. Новые вызовы современной системе международной торговли // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 6. С. 25–37. DOI: 10.24412/2072-8042-2022-6-25-37.
10. Линецкий А. Ф. Внешнеторговая деятельность России и субъектов Федерации в современных геополитических условиях // Теория и практика общественного развития. 2022. № 5 (171). С. 29–34. DOI: 10.24158/tpor.2022.5.4.
11. Логинова И. В., Титаренко Б. А., Саяпин С. Н. Экономические санкции против России // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 47. С. 38–44.
12. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. № 2. С. 65–83.
13. Тимофеев И. Н. Европейский парадокс: политика санкций США в отношении бизнеса стран ЕС // Современная Европа. 2020. № 2 (95). С. 45–55. DOI: 10.15211/soveurope220204555.
14. Хабаров В. И., Кабалоев В. Р. Стратегические задачи и особенности государственного предпринимательства в России // Вестник Академии. 2017. № 2. С. 53–59.
15. Эксперты оценили долгосрочный эффект санкций для российской экономики [Электронный ресурс] // РБК. 03.06.2022. URL: https://www.rbc.ru/economics/03/06/2022/6298c7e39a7947bd7f72b302?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop (дата обращения: 15.07.2022).
16. Bass H. H. New developments in world trade in the first quarter of the 21st century // International Business and Global Economy. 2017. No. 36. P. 105–113. DOI: 10.4467/23539496IB.17.007.7455.
17. Bennett F., Lederman D., Pienknagura S., Rojas D. The volatility of world trade in the 21st century: Whose fault is it anyway? // World Economy. 2019. Vol. 42. Iss. 9. P. 2508–2545. DOI: 10.1111/twec.12826.
18. Balistreri E., Hillberry R. H. 21st Century Trade War. – In: Policy Analysis and Modeling of the Global Economy. 2021. Ch. 9. P. 279–297. DOI: 10.1142/9789811233630_0009.
19. Early B. R., Peterson T. M. Does Punishing Sanctions Busters Work? Sanctions Enforcement and U.S. Trade with Sanctioned States // Political Research Quarterly. 2021. Vol. 75. Iss. 3. P. 782–796. DOI: 10.1177/10659129211025620.
20. Ferguson V. A., Waldron S., Lim D. J. Market adjustments to import sanctions: lessons from Chinese restrictions on Australian trade, 2020–2021 // International Political Economy. 2022. Article 2090019. DOI: 10.1080/09692290.2022.2090019.
21. Global recovery continues, but the momentum has weakened and uncertainty has increased // World Economic Outlook. October 2021. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021> (дата обращения: 16.06.2022).
22. Zumbun J. Economic Blacklist of Russia Marks New Blow for Globalization // The Wall Street Journal. 2022. URL: <https://www.wsj.com/articles/economic-blacklist-of-russia-marks-new-blow-for-globalization-11646940040> (дата обращения: 04.06.2022).

Сведения об авторе

Жуковская Ирина Феодосиевна, ORCID 0000-0002-2824-0247, канд. экон. наук, доцент, кафедра коммерции и гостеприимства, Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых, Владимир, Россия, ateya33@mail.ru

Статья поступила 06.10.2022, рассмотрена 20.10.2022, принята 28.10.2022

References

1. Ananyev B. Sanctions in IR: Understanding, Defining, Studying. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika*=International Organisations Research Journal, 2019, vol.14, no.3(14), pp.136-150 (in Russian). DOI: 10.17323/1996-7845-2019-03-07.
2. Andreeva E. L., Linetsky A. F., Tarasov A. G. The features of foreign trade activities of Russia and its regions under conditions of the aggravating geopolitical situation. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*=Theory and Practice of Social Development, 2021, no.5(159), pp.54-60 (in Russian). DOI: 10.24158/tpor.2021.5.9.
3. Varnavsky V. G. Growth factors and trends of global trade. *Analiz i prognoz. Zhurnal IMEMO RAN*=Analysis and forecasting. IMEMO Journal, 2020, no.1, pp.51-62 (in Russian). DOI: 10.20542/afij-2020-1-51-62.
4. Gladkov I. S. International trade: key trends for the first 20 years of the XXI century (2001–2020). *Ekonomicheskiye i sotsial'no-gumanitarnyye issledovaniya*, 2021, no.2(30), pp.16-27 (in Russian). DOI: 10.24151/2409-1073-2021-2-16-27.

5. Gladkov I.S. Foreign trade relations of Russia: current trends (spurt of 2021). *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya*, 2022, no.1(33), pp.27-38 (in Russian). DOI: 10.24151/2409-1073-2022-1-27-38.
6. Dolgov S. I., Savinov Yu. A., Kirillov V. N., Taranovskaya E. V. Russia's potential to confront sanctions in international trade. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik*=Russian Foreign Economic Journal, 2022, no.4, pp.36-54 (in Russian). DOI: 10.24412/2072-8042-2022-4-36-54.
7. *ES potreboval ot Rossii mnogomilliardnuyu kompensatsiyu za importozameshchenie* [The EU demanded multibillion-dollar compensation from Russia for import substitution]. *RIA Novosti*. 26.12.2021. Available at: <https://ria.ru/20211226/es-1765519939.html> (accessed 04.06.2022).
8. Zhuckovskaya I. F., Butyreva T. V. Russian transport and logistics industry under new sanctions. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and entrepreneurship, 2022, no.4(141), pp.438-441 (in Russian). DOI: 10.34925/EIP.2022.141.4.078.
9. Kravchenko Yu. B. New challenges to the modern international trade system. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik*=Russian Foreign Economic Journal, 2022, no.6, pp.25-37 (in Russian). DOI: 10.24412/2072-8042-2022-6-25-37.
10. Linetsky A. F. Foreign trade activity of Russia and the subjects of the Federation in modern geopolitical conditions. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*=Theory and Practice of Social Development, 2022, no.5(171), pp.29-34 (in Russian). DOI: 10.24158/tpor.2022.5.4.
11. Loginova I. V., Titarenko B. A., Sayapin S. N. *Ekonomicheskiye sanktsii protiv Rossii* [Economic sanctions against Russia]. *Aktual'nyye voprosy ekonomicheskikh nauk*, 2015, no.47, pp.38-44.
12. Rubin Yu. B. Strategies of competitive behavior of entrepreneur actors: A search for rational choice. *Obshchestvo i ekonomika*=Society and Economics, 2005, no.2, pp.65-83 (in Russian).
13. Timofeev I. N. *Evropeiskii paradoks: politika sanktsii SShA v otnoshenii biznesa stran ES* [The European paradox: the policy of US sanctions against the business of the EU countries]. *Sovremennaya Evropa*=Contemporary Europe, 2020, no.2(95), pp.45-55. DOI: 10.15211/soveurope220204555.
14. Khabarov V. I., Kabalov V. R. Strategic objectives and especially the state of entrepreneurship in Russia. *Vestnik Akademii*, 2017, no.2, pp.53-59 (in Russian).
15. *Eksperty otsenili dolgosrochnyi effekt sanktsii dlya rossiiskoi ekonomiki* [Experts assessed the long-term effect of sanctions on the Russian economy]. *RBK*. 03.06.2022. Available at: https://www.rbc.ru/economics/03/06/2022/6298c7e39a7947bd7f72b302?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop (accessed 07.15.2022).
16. Bass H. H. New developments in world trade in the first quarter of the 21st century. *International Business and Global Economy*, 2017, no.36, pp.105-113. DOI: 10.4467/23539496IB.17.007.7455.
17. Bennett F., Lederman D., Pienknagura S., Rojas D. The volatility of world trade in the 21st century: Whose fault is it anyway? *World Economy*, 2019, vol.42, iss.9, pp.2508-2545. DOI: 10.1111/twec.12826.
18. Balistreri E., Hillberry R. H. 21st Century Trade War. In: *Policy Analysis and Modeling of the Global Economy*, 2021, ch.9, pp.279-297. DOI: 10.1142/9789811233630_0009.
19. Early B. R., Peterson T. M. Does Punishing Sanctions Busters Work? *Sanctions Enforcement and U.S. Trade with Sanctioned States. Political Research Quarterly*, 2021, vol.75, iss.3, pp.782-796. DOI: 10.1177/10659129211025620.
20. Ferguson V. A., Waldron S., Lim D. J. Market adjustments to import sanctions: lessons from Chinese restrictions on Australian trade, 2020–2021. *International Political Economy*, 2022, article 2090019. DOI: 10.1080/09692290.2022.2090019.
21. Global recovery continues, but the momentum has weakened and uncertainty has increased. *World Economic Outlook*. October 2021. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021> (accessed 16.06.2022).
22. Zumbun J. Economic Blacklist of Russia Marks New Blow for Globalization. *The Wall Street Journal*, 2022. Available at: <https://www.wsj.com/articles/economic-blacklist-of-russia-marks-new-blow-for-globalization-11646940040> (accessed 04.06.2022).

About the author

Irina F. Zhuckovskaya, ORCID 0000-0002-2824-0247, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Commerce and Hospitality Department, Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia, ateya33@mail.ru

Received 06.10.2022, reviewed 20.10.2022, accepted 28.10.2022

ПОДПИСКА-2023

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2023 год:

1 номер – 1310 руб. 3 номера – 3930 руб. 6 номеров – 7860 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 (юр.);
125190, Москва, Ленинградский пр-т, д. 80, кор. Г

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);
e-mail: evlasova@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 10.11.2022

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6