

научно-практический журнал

современная

конкуренция

2023. Том 17. № 5

Сентябрь–Октябрь

Сквозной номер выпуска – 95

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

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Университет «Синергия»

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5

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

Смайлор Рэй

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

Хабаров Владимир Иванович

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

Цыганов Андрей Геннадьевич

кандидат экономических наук, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

Шаститко Андрей Евгеньевич

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

Шиндэхут Минэт

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

Юданов Андрей Юрьевич

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

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

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

Адрес редакции и издателя:
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)
125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

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

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2023. Vol. 17. No. 5

September–Oktober

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5

Continuous issue – 95

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

Minet Schindehutte

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

Andrey Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Finance University
under the Government of the Russian Federation,
a member of the European Association
of Business History

The journal is included into the Russian and international scientific databases:
eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences),
Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University for Industry and Finance “Synergy”

Publisher address: 9/14 k. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial office address: 80B, k. 3, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125315, Russia
Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

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

© Synergy University

Содержание

Антимонопольное регулирование

А. И. Мелешкина, Н. С. Павлова

Слепые зоны в Порядке проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке 5

А. Н. Зубенко, А. А. Курдин

Обоснованность регулирования сборов и тарифов на услуги в аэропортах 19

Практика предпринимательства в конкурентной среде

И. В. Князева, А. Е. Бойко

Мотивационная роль ESG-фактора при сделках экономической концентрации 41

А. Р. Алавердов

Переманивание персонала в системе конкурентных отношений субъектов малого предпринимательства 53

В. Н. Емельянов

Использование VR-технологий в конкурентной среде ресторанного бизнеса 61

Конкурентоспособность бизнеса

В. П. Полуянов

Выбор предприятия-лидера по модели динамической оценки конкурентоспособности 73

Цифровая трансформация бизнеса

О. В. Дорофеев, М. А. Евланов

Применение инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами 83

А. М. Склюев, В. И. Хабаров

Роль организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России 101

Конкуренция в образовании

Ю. Б. Надточий

Конкуренция в процессе обучения в образовательных организациях высшего образования 111

Ю. Г. Памухин

Деловая игра как метод развития предпринимательских навыков участия в конкуренции 124

Правила оформления материалов 138

Contents

Antitrust regulation

A. Meleshkina, N. Pavlova

Blind Spots in the Procedure for Analyzing the State of Competition
in the Commodity Market 5

A. Zubenko, A. Kurdin

Validity of Regulation of Airport Services Fees and Tariffs 19

The practice of entrepreneurship in a competitive environment

I. Knyazeva, A. Boyko

The Motivational Role of the ESG Factor in Transactions of Economic Concentration 41

A. Alaverdov

Poaching Personnel in the System of Competitive Relations of Small Businesses 53

V. Emelyanov

The Use of VR Technologies in the Competitive Environment of the Restaurant Business . . 61

Business competitiveness

V. Poluyanov

Selecting a Leader Enterprise Using a Dynamic Competitiveness Assessment Model 73

Digital business transformation

O. Dorofeev, M. Evlanov

Application of Innovative Approaches in Crisis Management of Internet Platforms. 83

A. Sklyuev, V. Khabarov

Role of Organizational and Managerial Innovations in the Development of the Russian
Electronics Industry 101

Education competition

Yu. Nadtochiy

Competition in the Process of Studying in Educational Institutions
of Higher Education 111

Yu. Pamukhin

Business Game as a Method of Developing Entrepreneurial Skills of Competition. 124

Guidelines for authors 138

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-5-18

Слепые зоны в Порядке проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке

А. И. Мелешкина¹, Н. С. Павлова^{1,2*}

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

² МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

* pavl.ns@yandex.ru

Аннотация. Для применения «пятого антимонопольного пакета» ФАС России разработала проект изменений в Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденный приказом ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220 (Порядок-220). Данный проект в настоящее время проходит стадию общественного обсуждения, что делает актуальным его анализ на предмет наличия ответов на вызовы экономики современных цифровых рынков в целом, а также методических вопросов, поставленных последними изменениями в Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» в частности. Выявлено, что положения обсуждаемого проекта касаются далеко не всех основных проблем, которые возникают в связи с анализом конкуренции на цифровых рынках: не предложены методы анализа границ рынков при нулевых ценах, нет подходов к оценке сетевых эффектов, не отражены проблемы рыночной власти при конгломератных слияниях, не уточнено понятие многостороннего рынка и его соотношения с цифровой платформой. Проект также содержит неточности формулировок, оставляя свободу интерпретации, которая впоследствии создаст риски некорректного применения норм антимонопольного законодательства и повысит вероятность ошибок правоприменения. Кроме того, в статье продемонстрировано, что, несмотря на предлагаемые изменения, в документе сохранились многие проблемы, характерные также для анализа традиционных рынков (второй критерий теста гипотетического монополиста, анализ преодолемости барьеров входа, ограничения использования методов). В качестве методологической базы исследования используются подходы экономического анализа права и теории отраслевых рынков. Результатом проведенного анализа стали рекомендации для регулятора, направленные на снижение вероятности ошибок правоприменения, возникающих в результате пробелов в нормативно-правовых актах в сфере антимонопольного регулирования. Статья носит прикладной характер и может представлять интерес как для регулирующих органов, так и для антимонопольных экспертов.

Ключевые слова: конкуренция, антимонопольная политика, анализ товарного рынка, тест гипотетического монополиста, цифровые платформы

Для цитирования: Мелешкина А. И., Павлова Н. С. Слепые зоны в Порядке проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-5-18

Blind Spots in the Procedure for Analyzing the State of Competition in the Commodity Market

A. Meleshkina¹, N. Pavlova^{1,2*}

¹ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

² Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

* pavl.ns@yandex.ru

Abstract. For the implementation of the “fifth antimonopoly package”, FAS Russia has developed a draft amendment to the Procedure for analyzing the state of competition in the commodity market, approved by Order of FAS Russia dated April 28, 2010 No. 220 (Procedure-220). This project is currently going through the stage of public discussion, which makes relevant its analysis in terms of the challenges of the economy of modern digital markets in general, as well as methodological issues raised by the latest amendments to the Federal Law “On the Protection of competition” of July 26, 2006 No. 135-FZ in particular. The article reveals that the provisions of the project under discussion do not address all the main problems that arise in connection with the analysis of competition in digital markets: methods for analyzing market boundaries at zero prices are not proposed, there are no approaches to assessing network effects, problems of market power in conglomerate mergers are not reflected, the concept of a multilateral market and its relationship with the digital platform has not been clarified. The draft also contains inaccurate wording, leaving freedom of interpretation, which will subsequently create risks of incorrect application of antimonopoly legislation and increase the likelihood of enforcement errors. In addition, the article demonstrates that within the framework of the proposed changes, many questions and problems that are also characteristic of the analysis of traditional markets (the second criterion of the hypothetical monopolist test, analysis of the surmountability of entry barriers, limitations in the use of methods) remain unanswered. Economic analysis of law and Industrial organization theory are used as the methodological basis for the study. The result of the analysis is a set of recommendations for the regulator aimed at reducing the likelihood of enforcement errors arising as a result of gaps antimonopoly regulation. The article is of an applied nature and may be of interest to both regulatory authorities and antitrust experts.

Keywords: competition, antitrust policy, product market analysis, hypothetical monopolist test, digital platforms

For citation: Meleshkina A., Pavlova N. Blind Spots in the Procedure for Analyzing the State of Competition in the Commodity Market. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.5-18 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-5-18

Введение

Развитие бизнес-моделей цифровой экономики неизбежно ведет к трансформации рыночных структур, методов контрактации, маркетинговых и сбытовых стратегий участников рынков. Данные изменения затрагивают и вопросы антиконкурентного поведения хозяйствующих субъектов, что находит отражение в «пятом антимонопольном пакете».

Несмотря на предпринимаемые ФАС России попытки усовершенствовать положения нормативных правовых актов в сфере защиты конкуренции применительно к цифровым рынкам, нерешенным остается целый ряд проблем – как методологических, так и концептуальных. При этом, исходя из вводимых регулятором поправок, анализ состояния конкуренции на цифровых рынках предлагается регламентировать в рамках уже су-

существующего Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденного приказом ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220 (далее – Порядок-220), несмотря на то, что в этом Порядке содержатся пробелы анализа и традиционных рынков. В связи с этим необходимым представляется: 1) выявить основные вызовы в сфере анализа цифровых рынков, 2) оценить полностью и прозрачность предлагаемых поправок¹ к Порядку-220, 3) разобрать проблемы анализа традиционных товарных рынков в Порядке-220. Поставленные задачи определяют структуру статьи.

Вопрос трансформации/адаптации антимонопольного законодательства к условиям цифровой экономики широко обсуждается на протяжении последних лет. Исследованию проблем антимонопольного регулирования деятельности платформ посвящены работы зарубежных исследовательских групп [13–15, 18, 22, 23]. Международная антимонопольная практика формируется на основе разработанных рекомендаций – International Chamber of Commerce “Global report on antitrust enforcement in the digital economy” [12], U.S. Antitrust Subcommittee’s Report “Investigation of Competition in Digital Markets” [21], OECD “Handbook on Competition Policy in the Digital Age” [17]. В российской академической среде разработка подходов к анализу цифровых рынков осуществляется в рамках исследований таких экономистов, как С. Б. Авдашева, А. Е. Шаститко, А. И. Коваленко и И. В. Князева [1–3, 10]. При этом ни в академических исследованиях, ни в правоприменительной практике не представлен структурированный анализ вносимых/предлагаемых поправок в антимонопольные нормативно-правовые акты. На восполнение этого пробела в исследовательском поле и направлена данная статья.

¹ Проект изменений размещен на Федеральном портале проектов нормативных правовых актов. URL: <https://regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=140675>

Основные вызовы в сфере анализа цифровых рынков

Перед тем как давать оценку предлагаемым изменениям в Порядок-220, необходимо определить перечень основных проблем и вызовов, которые связаны с анализом цифровых рынков в целях применения антимонопольного законодательства.

1. Определение границ рынков с нулевыми ценами

Большинство методов определения границ товарного рынка, прежде всего продуктовых, основаны на анализе (потенциального) изменения цен. Три из трех методов, названных в пункте 3.8 Порядка-220, требуют анализа изменения цен: тест гипотетического монополиста (потребителям задается вопрос о реакции на повышение цен на 5–10%), расчет перекрестной эластичности спроса (эластичность спроса оценивает изменение величины спроса при изменении цены на 1%), анализ ценообразования и динамики цен. Очевидно, что если цены на товар нулевые, то реализация данных методов затруднена, по крайней мере без определенной модификации. Так, тест гипотетического монополиста в случае нулевых цен на следующем этапе предлагается трансформировать в SSNIC (измеряется реакция потребителей на повышение издержек использования вместо роста цены) или SSNDQ (измеряется реакция потребителей на снижение качества вместо роста цены) тесты [16].

2. Учет сетевых эффектов при анализе рынков

Наличие сетевых эффектов (и прямых, и перекрестных) может усложнять применение стандартных методов определения границ рынков, поскольку они усложняют цепочку причинно-следственных связей, которая стандартно анализируется при оценке границ рынка. Как известно, в рамках теста гипотетического монополиста потребителей спрашивают, каков будет объем их переключения на альтернативы, если цена на предварительно определенный

товар повысится на 5–10%. Потребителям предлагается ответить на этот вопрос исходя из своей индивидуальной реакции на повышение цены, а не с учетом каких бы то ни было предположений относительно поведения других участников. Вместе с тем при наличии на рынке, например, положительных сетевых эффектов после повышения цены и переключения ряда потребителей на альтернативные товары полезность оставшихся потребителей (или участников на другой стороне многостороннего рынка, если сетевые эффекты перекрестные) снизится, из-за чего в реальности они тоже могут начать переключаться, но уже как реакция не на непосредственное повышение цены, а на поведение других потребителей. Таким образом, стандартные методы могут недоучитывать переключение в таких ситуациях и в итоге определять рынок слишком узко. Аналогичное рассуждение справедливо для перекрестных сетевых эффектов (когда полезность потребителей на одной стороне платформы зависит от числа потребителей услуг платформы на другой стороне). Кроме того, ценообразование платформ на разных сторонах многостороннего рынка связано, и изменение цены на одной стороне часто приводит к изменению цены на другой стороне. Следует также учитывать и «эффект переноса», ограничивающий возможность платформ интернализировать перекрестные сетевые эффекты путем изменения цен. В итоге стандартные методы анализа требуют модификации [4, 19].

Кроме того, сетевой эффект может влиять и на оценку барьеров входа. При этом сетевой эффект может как увеличить входные барьеры и сделать их менее преодолимыми (если, например, на рынке уже присутствует технология с высоким сетевым эффектом, очень сложно будет стимулировать потребителей переключиться на новую технологию), так и снизить/сделать более преодолимыми (если, например, у новой технологии высокие сетевые эффекты

и быстро набирается первоначальная база пользователей). При этом стоит учесть, что оценка непосредственно величины сетевого эффекта может представлять собой нетривиальную задачу.

3. Определение границ многосторонних рынков и рынков с участием платформ

Данную проблему можно дополнительно разбить на две. Первая касается самого определения многосторонних рынков и платформ. В экономической теории на сегодняшний день используются различные определения того и другого, что делает создание операционального определения в законодательстве еще более трудным. Вторая проблема связана с оценкой продуктовых границ релевантного товарного рынка в случае, если на данном рынке существуют перекрестные сетевые эффекты и действуют платформы. Даже при условии наличия и перекрестных сетевых эффектов, и платформ на рынке существуют альтернативные способы определить релевантные рынки как единый многосторонний рынок, как совокупность связанных рынков, как совокупность самостоятельных рынков. Требование оптимизации правоприменения с точки зрения баланса ошибок I и II рода означает, что в зависимости от сочетания ряда условий (в том числе характеристик бизнеса действующей на рынке платформы) в каждом случае оптимальный вариант трактовки рынка может быть свой [8].

4. Изменение географических границ

Цифровизация привела к существенному расширению географии оказания цифровых услуг, а также перемещения товаров. Барьером перемещения товаров и услуг в пространстве становится уже не физическая возможность перемещения благ, а ограничения, накладываемые производителями (например, с целью оптимального использования прав интеллектуальной собственности), государственным регулированием. Это дает новые аспекты для анализа в рамках определения географических границ рынков.

5. Измерение объема рынка

На фоне других, более «концептуальных» проблем из приведенного списка данный пункт может показаться скорее «техническим». Речь идет о том, что для цифровых рынков привычные способы измерения – количество проданного товара/услуг в натуральном или стоимостном выражении – могут не вполне адекватно отражать масштабы бизнеса и соотношение конкурентных сил участников. Например, очевидно, что при нулевых ценах рассчитывать объем рынка в стоимостном выражении бессмысленно. В ход могут идти различные альтернативные способы измерения: количество подписок, количество кликов, проведенное на платформе время и т. п.

Дополнительную сложность может представлять собой оценка объемов многостороннего рынка, если по итогам анализа его границ будет принято решение о необходимости его рассмотрения именно как единого рынка: логично предположить, что для измерения объемов на едином многостороннем рынке лучше всего будет подходить количество транзакций, осуществленных между его сторонами, однако если действующие на рынке платформы нетранзакционные или если не все стороны осуществляют транзакцию через платформу (например, одна из сторон – рекламодатели), то тогда определение объема единого рынка может быть затруднено, если для сторон рынка измерители объема разные.

6. Оценка последствий объединения баз данных

Данный пункт, как и следующий, касается в первую очередь оценки границ рынков при анализе сделок экономической концентрации. Речь идет о ситуациях, когда в результате сделок слияний и поглощений происходит объединение данных о потребителях, полученных из разных источников. Причем виды деятельности компаний, которые служат источником объединенных данных, могут, строго говоря, даже не быть связанными в горизонтальном или вертикальном отношении (т. е. компании могут не действо-

вать на одном и том же рынке или на смежных рынках), но при этом объединение сведений может давать дополнительные преимущества вновь образованной компании, в том числе такие, которые могут привести к росту рыночной власти. Может произойти снижение благосостояния потребителей в результате ухудшения качества сервисов (например, ухудшение условий политик обращения с данными, получение рекламодателями более полных сведений о конкретных пользователях в целях создания более назойливой таргетированной рекламы) или в результате перераспределения потребительского излишка от покупателей к продавцам вследствие более совершенных возможностей для ценовой дискриминации.

Подобные эффекты может быть сложно учесть, поскольку они напрямую не связаны с ростом рыночной доли сторон сделки.

7. Оценка конгломератных сделок

Другая проблема, частично пересекающаяся с предыдущим пунктом, – это необходимость новых подходов к оценке конгломератных сделок. Один из аспектов, как указывалось выше, – объединение баз данных о пользователях в результате сделок, которые производятся на не связанных друг с другом горизонтально или вертикально рынках. Тем не менее такое объединение баз данных может привести к росту рыночной власти на одном или нескольких затронутых рынках, даже если изменения доли не происходит; во всяком случае, могут возникнуть эффекты ухудшения качества и перераспределения излишка от потребителей к продавцам (см. выше).

Кроме того, в современном мире широкое развитие получают экосистемы. Взаимодополняемость товаров и услуг в таких системах начинает обретать новые грани в связи с тем, что многие услуги, которые потребителями и поставщиками традиционно не рассматривались как взаимодополняемые, становятся таковыми за счет предоставления на одной платформе / в одной экосистеме (например, банковские услуги,

мобильная связь и покупка театральных билетов). Однако в результате концентрации таких услуг внутри экосистемы потребители оказываются все более запертыми внутри нее, их издержки переключения повышаются, а зависимость от экосистемы (и рыночная власть экосистемы) растет.

Что предлагают новые изменения в Порядок-220?

Поправки в Порядок-220 и вызовы цифровых рынков

С учетом вышеперечисленных вызовов становится возможно оценить, соответствуют ли изменения, предлагаемые в новой редакции Порядка-220, основным проблемам, которые стоят перед антимонопольным законодательством в сфере анализа рынков (табл. 1). Отметим, что в таблице не содержится вывода относительно того, решает ли предлагаемое изменение Порядка-220 определенную проблему – отметка «+» в ячейке

означает лишь то, что изменение представляется связанным с указанной проблемой.

Анализируя таблицу 1, можно сделать несколько общих выводов. Во-первых, очевидно, что никакой пункт изменений в одиночку не может решить всех проблем анализа цифровых рынков, поэтому естественно, что каждый пункт точно ориентирован на одну проблему или находится на стыке двух проблем. Вместе с тем есть категории проблем, которые вообще не отражены в предлагаемых изменениях – можно предположить, что это связано со сложностью проблемы и/или отсутствием консенсуса относительно возможного решения. В первую очередь, это касается проблем возникновения возможности оказывать единоличное влияние на условия обращения товара не в силу роста рыночной доли как таковой, а в связи с разного рода комбинациями доступных ресурсов или производимых товаров (объединение баз данных, комплементарность товаров и услуг и т. д.). Во-вторых, некоторые

Таблица 1. Соотношение изменений в Порядок-220 и основных проблем анализа цифровых рынков

Table 1. Correlation between changes in Order-220 and the main problems of analyzing digital markets

Проблема/вызов <i>Problem/challenge</i>	Пункт проекта изменений <i>Paragraph in amendment project</i>					
	Пункт 1 <i>No. 1</i>	Пункт 2 <i>No. 2</i>	Пункт 3 <i>No. 3</i>	Пункт 4 <i>No. 4</i>	Пункт 5 <i>No. 5</i>	Пункт 6 <i>No. 6</i>
Нулевые цены / <i>Zero prices</i>	+/-	+/-	–	–	–	–
Сетевые эффекты / <i>Network effects</i>	–	–	–	–	–	+
Многосторонние рынки и платформы <i>Multisided markets and platforms</i>	+	–	–	+	–	–
Географические границы <i>Geographic boundaries</i>	–	–	+	+	–	–
Измерение объема рынка <i>Measurement of market size</i>	–	–	–	–	+	–
Последствия объединения баз данных <i>Consequences of data merging</i>	–	–	–	–	–	–
Антиконкурентные эффекты в конгломератных сделках <i>Anticompetitive effects in conglomerate mergers</i>	–	–	–	–	–	–

изменения (пункт 2 проекта приказа) лишь косвенно могут повлиять на облегчение существующей проблемы. И даже если конкретное изменение адресовано определенному вызову, тем не менее, как мы увидим ниже, оно не всегда отражает проблему во всей ее полноте (например, пункт 6 проекта приказа).

Далее мы рассмотрим предлагаемые изменения в Порядок-220 подробнее, но перед этим следует сделать предварительную оговорку, касающуюся «товара», обращающегося на многостороннем рынке. Представим себе пример с агрегаторами такси. Пассажир изначально предъявляет спрос на услугу перевозки, а таксист эту услугу ему предоставляет. Но со стороны платформы, как многократно подчеркивалось в литературе (а также подчеркивалось самими компаниями-агрегаторами в попытках определить границы своей ответственности при перевозке), предоставляется другая услуга, а именно услуга мэтчинга пассажира и таксиста. Причем эта услуга предоставляется и тем, и другим, в связи с чем принято говорить о наличии квазиспроса на услуги платформы со стороны разных групп пользователей [20]. В настоящий момент такое концептуальное видение не нашло отражения в последних изменениях в Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее – Закон «О защите конкуренции»). Там, напротив, фигурируют «продавцы» и «покупатели», но это не продавцы и покупатели услуг платформы – это продавцы и покупатели неких других товаров и услуг (в нашем примере – поездок на такси), а сделки между ними осуществляются посредством использования платформы. В связи с этим возникает высокий риск путаницы относительно объекта анализа: границы какого рынка мы пытаемся определить? Границы рынка услуг таксомоторных перевозок или все же границы рынка услуг мэтчинга таксиста и пассажира? К сожалению, формулировки в разных статьях закона не позволяют снять данную неопреде-

ленность. Так, в части 8.1 статьи 5 указано: «При проведении анализа состояния конкуренции на **товарном рынке (товарных рынках)**, на котором совершение сделок между **продавцами и покупателями осуществляется посредством использования цифровой платформы**, антимонопольный орган устанавливает наличие сетевых эффектов и дает оценку возможности хозяйствующего субъекта, владеющего цифровой платформой и обеспечивающего посредством ее использования совершение сделок между **иными лицами, выступающими продавцами и покупателями определенных товаров**, оказывать решающее влияние **на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке**, и (или) устранять с **товарного рынка** других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ **на товарный рынок** другим хозяйствующим субъектам, в том числе за счет количества сделок, совершаемых посредством такой цифровой платформы» [курсив наш. – Прим. авт.]. Термины «товар», «товарный рынок» используются в этой формулировке многократно, но не всегда очевидно, к чему они относятся. Ясно, что «продавцами» и «покупателями» называются продавцы и покупатели товара, аналогичного услуге таксомоторной перевозки, но на рынке какого товара тогда действует цифровая платформа, и можно ли ее роль считать ролью продавца, если продавцы – это какие-то другие компании, не связанные с платформой, неясно. Не проясняют данную проблему и формулировки новой статьи 10.1 Закона «О защите конкуренции». В данной статье содержатся запреты на определенные действия крупных платформ, и пункт 2 части 1 данной статьи указывает, что запреты распространяются на случаи, когда «доля сделок, совершаемых между продавцами и покупателями посредством цифровой платформы, превышает в стоимостном выражении тридцать пять процентов общего объема сделок, совершаемых **на соответствующем товарном рынке**» [курсив наш. – Прим. авт.]. Если

«соответствующий рынок» – это условный рынок таксомоторных перевозок, то речь идет о том, что через конкретную платформу должно совершаться более 35% *всех* сделок, включая те, которые вообще не совершаются через платформу (а, например, прямым обращением в таксопарк или к водителю по телефону), а стоимостное выражение – это оценка на основе стоимости поездок. Если все же «соответствующий рынок» – это рынок информационных услуг, которые оказывают платформы таксистам и пассажирам, то тогда для подпадания под запреты через конкретную платформу должно проходить более 35% сделок, но только среди тех, которые в принципе оказываются через платформы, а стоимостное выражение должно оцениваться через стоимости комиссий у разных платформ. По всей видимости, разрешение данной неопределенности произойдет в процессе правоприменения и в ходе формирования соответствующей (в том числе судебной) практики. Для целей данной статьи нам тем не менее стоит иметь в виду, что данный источник неопределенности существует.

Отдельные положения проекта приказа о внесении изменений в Порядок-220: возможные эффекты и рекомендации

Пункт 1 поправок содержит изменения, касающиеся различий покупателей в зависимости от целей приобретения товара, способа их участия в обороте товара, иных особенностей потребления. При этом в данном пункте законопроекта вводится термин «многосторонний товарный рынок», который рекомендуется анализировать как единый товарный рынок, учитывая мнение различных групп покупателей. В качестве основных характеристик многостороннего товарного рынка приводятся:

1) сетевые эффекты,

и/или

2) различные способы оплаты товара для отдельных групп покупателей, включая безвозмездное предоставление товара.

В соответствии с последней редакцией² Закона «О защите конкуренции» при проведении анализа состояния конкуренции на товарном рынке (товарных рынках), на котором совершение сделок между продавцами и покупателями осуществляется посредством использования цифровой платформы, антимонопольный орган *устанавливает наличие сетевых эффектов* и дает оценку возможности хозяйствующего субъекта, владеющего цифровой платформой и обеспечивающего посредством ее использования совершение сделок между иными лицами, выступающими продавцами и покупателями определенных товаров, оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на товарный рынок другим хозяйствующим субъектам, в том числе за счет количества сделок, совершаемых посредством такой цифровой платформы.

Исходя из изложенной выше формулировки Закона «О защите конкуренции», можно сделать вывод о том, что многосторонний рынок и рынок, на котором действует цифровая платформа, являются одним и тем же понятием в терминологии ФАС России. В таком случае необходимым представляется обеспечение единообразия терминов, используемых в рассматриваемом проекте приказа ФАС России по внесению изменений в Порядок-220 и в Законе «О защите конкуренции». Если же регулятор усматривает различия между данными понятиями, необходимо дать определение многостороннего рынка.

Также некорректным является использование в качестве характеристики многостороннего рынка такого свойства транзакций,

² Федеральный закон от 10.07.2023 № 301-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О защите конкуренции”». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_451662/3d0cac60971a511280cbb229d9b6329c07731f7/

как различие в способах оплаты товара для отдельных групп покупателей. Данная характеристика не может являться достаточным условием для отнесения рынка к многостороннему в отсутствие сетевого эффекта, который является базовой характеристикой таких рынков [4, 7, 9]. В связи с чем в законопроект необходимо внести корректировку, избегая использования «и/или», а также вводя понятие «нулевой цены»³.

Пункт 2 проекта поправок уравнивает тест гипотетического монополиста с другими возможными методами исследования взаимозаменяемости товаров, вводя требования обосновать его применимость. Кроме того, перечень методов выявления взаимозаменяемых товаров становится открытым. Такого рода изменение позволяет уйти от парадигмы приоритета теста гипотетического монополиста при исследовании взаимозаменяемости товаров, что свидетельствует о готовности регулятора использовать более широкий набор экономических методов исследования рынка.

Однако возвращаясь к проблеме нулевых цен, надо отметить, что в данном пун-

кте она не упоминается в явном виде, хотя поднимается де-факто в пункте 1 в формулировке «безвозмездного предоставления» товара. В связи с этим представляется упущением, что единственные три поименованных в данном пункте метода (тест гипотетического монополиста, анализ ценообразования и динамики цен и расчет перекрестной эластичности спроса) в немодифицированном виде применимы только в случае ненулевых цен, а методы определения границ рынка при нулевых ценах остаются не описанными и даже не названы (попадая в лаконичный пункт «иные методы»). Было бы уместно описать здесь возможности модификации теста гипотетического монополиста в форме SSNDQ или SSNIC.

Пункт 3 проекта поправок уточняет процедуру определения географических границ товарного рынка, предписывая проведение анализа условий обращения товара, ограничивающих не только экономические возможности приобретения товара, но и технические и иные возможности. Данная формулировка имеет особое значение для рынков с платформами, где техническое ограничение возможностей приобрести товар в зависимости от локации покупателя может вести к формированию более узких географических границ рынка или рассматриваться как форма дискриминации.

Пункт 4 проекта поправок определяет порядок проведения анализа состояния конкуренции на многостороннем товарном рынке, характеризуемом наличием сетевых эффектов, оставляя возможность определения географических границ отдельно для каждой группы потребителей. Используемая в законопроекте формулировка не позволяет сделать однозначный вывод относительно условий, при которых такая возможность возникает. Вот почему требуется детализация данного положения.

Пункт 5 расширяет перечень показателей, на основании которых может осуществляться расчет объема товарного рынка и долей хозяйствующих субъектов на рынке.

³ Если предполагать, что товаром все же выступают услуги платформы, а не тот товар/услуга, который поставляется упомянутыми в законе «продавцами» и «покупателям», то в связи с выделением групп покупателей возникает еще одна интересная проблема. Поскольку в Законе «О защите конкуренции» неоднократно при упоминании платформ говорится о том, что сделки между продавцами и покупателями совершаются «посредством использования» платформы, можно сделать вывод, что закон рассчитан в первую очередь на регулирование транзакционных платформ (и, возможно, части нетранзакционных платформ с мэтчингом) [4, 8]. Во многих случаях очень сложно понять, какая сторона что платит за услуги платформы, если цена услуг платформы взимается в форме комиссии с транзакции. При этом именно формат оплаты через комиссию является одним из оснований утверждать, что рынок должен рассматриваться как единый многосторонний рынок, а не как совокупность нескольких отдельных или связанных рынков. И, напротив, если можно легко определить, что одна группа платит на платформе сумму X, а вторая группа – сумму Y, то это скорее аргумент в пользу того, что данные рынки следует рассматривать обособленно.

В перечень вносятся следующие показатели: объем сделок и количество пользователей. Кроме того, перечень становится открытым. Риск использования в качестве индикаторов объема товарного рынка «объема сделок» и «количества пользователей» связан с необходимостью верификации статуса сделок («завершена», «в обработке», «отменена») и подлинности пользовательских аккаунтов в случае анализа рынков с цифровыми платформами. В связи с этим необходимо уточнение условий, при которых использование этих индикаторов для определения объема рынка будет обоснованным. Отметим также, что для разных групп, взаимодействующих на платформе, объем рынка может измеряться разными показателями (хотя если Закон «О защите конкуренции» распространяется только на транзакционные платформы, где можно оценить количество транзакций и таким образом рассчитать объем рынка, проблема стоит не так остро).

Пунктом 6 к барьерам входа на товарный рынок добавляется наличие сетевого эффекта. В условиях отсутствия регламентированной в рамках российского антимонопольного законодательства процедуры количественной оценки сетевых эффектов отнесение самого факта наличия сетевого эффекта к барьерам входа может создавать риски некорректной интерпретации поведения участников рынка и вести к ошибкам правоприменения. В данной формулировке – без конкретизации условий, при которых сетевые эффекты могут создавать барьеры входа на рынок, – любой многосторонний рынок автоматически является рынком с барьерами входа. Вместе с тем наличие сетевого эффекта может являться как барьером входа, так и основным драйвером входа на товарный рынок [5].

Кроме того, как отмечалось выше, учет сетевых эффектов – это проблема не только анализа барьеров входа, но также и определения границ рынка. Они должны быть также учтены и при оценке границ товарного рынка. Пока что предлагаемые поправки не дают понимания того, каким образом следует учи-

тывать сетевые эффекты в таких случаях (хотя, безусловно, не запрещают их учитывать).

«Нецифровые» проблемы анализа товарных рынков в Порядке-220

Помимо указанных выше проблем, есть ряд пробелов в Порядке-220, которые уже многократно обсуждались в литературе и на экспертных площадках, но которые не нашли отражения в изменениях, предложенных в проекте приказа ФАС России «О внесении изменений в Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденный приказом ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220». Не останавливаясь на рассмотрении каждого такого пробела подробно, отметим основные из них.

1. Проверка соблюдения второго условия теста гипотетического монополиста

В текущей версии Порядка-220 данное условие имеет следующую редакцию:

- для определения продуктовых границ товарного рынка «произойдет снижение объема продаж предварительно определенного товара, *делающее такое повышение цены невыгодным для продавца (продавцов)*» [курсив наш. – Прим. авт.];

- для определения географических границ товарного рынка «произойдет снижение объема продаж товара в пределах предварительно определенных географических границ товарного рынка, *делающее такое повышение цены невыгодным для продавца (продавцов)*, расположенных в пределах таких границ товарного рынка» [курсив наш. – Прим. авт.].

На практике проверка этих условий антимонопольным органом зачастую не проводится, в том числе по причине отсутствия их операционализации (формульного алгоритма действий). В качестве решения этой проблемы рекомендуется использовать анализ критических потерь продаж, который позволяет выявить, является ли повышение цены на 5–10% прибыльным для компании – гипотети-

ческого монополиста [11]. Если реальные потери при повышении цены на 5–10%, которые рассчитываются на основании эластичности спроса, превышают критические потери, то такое повышение является невыгодным и границы рынка необходимо расширять.

Зачастую необходимые для подобной оценки предельные издержки и рентабельность продаж гипотетического монополиста неизвестны. Тогда может быть использован подход, при котором оценивается пороговое значение рентабельности продаж, меньше которого повышение цены не привело бы к повышению прибыли при росте цены на 5–10%. Такое пороговое значение обозначает именно минимальную рентабельность продаж, при превышении которой реальные потери больше критических. Это связано с тем, что чем выше рентабельность продаж, тем дороже потеря каждой единицы объема.

2. Оценка преодолемости барьеров

Алгоритм оценки преодолемости барьеров в российском законодательстве не вполне прозрачен. В Порядке-220, а также в Разъяснении ФАС России № 17 «Об отдельных вопросах анализа состояния конкуренции» (утв. протоколом Президиума ФАС России от 10 апреля 2019 г. № 3) (далее – Разъяснение № 17) указывается на необходимость оценки денежных и временных затрат, но критерии их оценки не устанавливаются. В то же время в зарубежной практике (ЕС, США) принят более операциональный подход, основанный на принципах вероятности, достаточности и своевременности входа [6].

3. Ограничения применения методов

Один из существенных недостатков Порядка-220, который не был устранен также в Разъяснении № 17 или иных методических документах, – отсутствие описания условий и ограничений применения методов. Так, классическое и давно известное ограничение теста гипотетического монополиста – так называемая целлофановая проблема, т. е. неприменимость теста к ситуации, когда на рынке уже сложились монопольно высокие цены. В этой ситуации прибыль гипотетиче-

ского монополиста уже максимизирована, и дальнейшее повышение цены не даст ему дополнительной выгоды, а потребители из-за завышенных цен будут готовы переключаться на товары, которые в обычной ситуации не рассматривали бы в качестве реальных заменителей. В результате границы рынка окажутся определены слишком широко, и реальный монополист сможет избежать квалификации своего положения как доминирующего. В зарубежной практике делается специальная оговорка о том, что базовая цена при проведении теста гипотетического монополиста должна соответствовать конкурентному уровню (который может быть в том числе рассчитан аналитическим способом) [6], однако российские методические документы не содержат аналогичных указаний, что создает риск ошибок II рода в правоприменении⁴. Схожим образом, существуют и другие известные ограничения для применения как теста гипотетического монополиста, так и других методов определения границ рынка, однако эти ограничения в явном виде не прописаны в российских нормативно-правовых документах.

Заключение

В результате проведенного анализа можно отметить недостаточную детализацию следующих пунктов проекта приказа ФАС России «О внесении изменений в Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденный приказом ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220»:

- в п. 1 отсутствует определение понятия «многосторонний рынок»;
- в пп. 4 и 6 используется понятие «сетевой эффект», количественная оценка которого (в том числе для разных групп потребителей) не регламентирована российским антимонопольным законодательством;

⁴ Напомним, что в экономическом анализе права ошибки I рода – наказание невиновных, ошибки II рода – оправдание виновных.

- п. 5 создает риск использования релевантных индикаторов в качестве показателей для расчета объема товарного рынка;
- остаются пробелы в части регламентации применения второй части теста гипотетического монополиста, оценки преодолимости барьеров и описания ограничений применяемых методов.

Для устранения выявленных пробелов антимонопольного законодательства необходимо представляется обеспечение единообразия терминов, используемых в рассматриваемом проекте приказа ФАС России и в Законе «О защите конкуренции». Кроме того, необходимо уточнить ус-

ловия, при которых использование альтернативных методов анализа, а также индикаторов для определения объема рынка будет обоснованным. Требуется также конкретизация условий, при которых сетевые эффекты могут создавать барьеры входа на рынок.

Соблюдение требований прозрачности и точности законодательства в сфере антимонопольного регулирования является необходимым условием для снижения вероятности ошибок правоприменения и избыточной регуляторной нагрузки на участников рынков, а также методом снижения административных издержек регулятора.

Список литературы

1. Авдашева С. Б., Юсупова Г. В., Корнеева Д. В. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ: между антitrustом и регулированием // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 61–86. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
2. Князева И. В., Айтжанов А. Т., Бычкова Е. С. Методологические развилки антимонопольного регулирования цифровых рынков: идеи и смыслы цифровой повестки Казахстана // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-5-18.
3. Коваленко А. И. Отказ от благосостояния потребителя при антitrustе цифровых платформ // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 3. С. 97–105. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-97-105.
4. Маркова О. А. Определение границ рынков с платформами: как учитывать сетевые экстерналии и эффект переноса? // Вопросы теоретической экономики. 2022. № 3 (16). С. 7–30. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_3_7_30.
5. Плеханова Л. С., Машин И. С., Павлова Н. С. «Не настолько велики»: источники рыночной власти цифровых платформ // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 3. С. 82–105. DOI: 10.38050/01300105202135.
6. Шаститко А. А., Павлова Н. С., Шаститко А. Е., Курдин А. А. Экономический анализ в применении норм антимонопольного законодательства. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 216 с.
7. Шаститко А. Е., Маркова О. А. О подходах к определению границ рынков с платформами // Конкуренция и право. 2020. № 5. С. 12–23.
8. Шаститко А. Е., Маркова О. А. Старый друг лучше новых двух? Подходы к исследованию рынков в условиях цифровой трансформации для применения антимонопольного законодательства // Вопросы экономики. 2020. № 6. С. 37–55. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
9. Шаститко А. Е., Маркова О. А. Эффекты становления и функционирования многосторонних рынков: подходы к исследованию // Общественные науки и современность. 2019. № 3. С. 52–65. DOI: 10.31857/S086904990005085-5.
10. Шаститко А. Е., Павлова Н. С., Кащенко Н. В. Антимонопольное регулирование продуктовых экосистем: случай «АО «Лаборатория Касперского» – Apple Inc.» // Управленец. 2020. Т. 4. № 11. С. 29–42. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-3.
11. Farrell J., Shapiro C. Antitrust evaluation of horizontal mergers: An economic alternative to market definition // The B.E. Journal of Theoretical Economics. 2010. Vol. 10. No. 1. P. 1–35. DOI: 10.2139/ssrn.1313782.
12. Global report on antitrust enforcement in the digital economy // International Chamber of Commerce. 25 September 2023. URL: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/global-report-on-antitrust-enforcement-in-the-digital-economy/#single-hero-document> (дата обращения: 03.10.2023).
13. Hoffmann L. Entitlement problems in digital markets and how antitrust shapes the appropriation of network externalities // Competition and Regulation in Network Industries. 2021. Vol. 22. No. 2. Article 17835917211003198. DOI: 10.1177/17835917211003198.
14. Khan L. Amazon's antitrust paradox // Yale Law Journal. 2017. Vol. 126. No. 3. P. 710–805.

15. Newman J. Antitrust in digital markets // *Vanderbilt Law Review*. 2019. Vol. 72. No. 5. P. 1497–1561.
16. Newman J. Antitrust in zero-price markets: Applications // *Washington University Law Review*. 2016. Vol. 94. No. 1. P. 49–112.
17. OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age // OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/competition/digital-economy-innovation-and-competition.htm> (дата обращения: 03.10.2023).
18. Parker G., Petropoulos G., Van Alstyne M. Digital platforms and antitrust. – In: *The Oxford Handbook of Institutions of International Economic Governance and Market Regulation* / ed. by E. Brousseau, J.-M. Glachant, J. Sgard. 2022. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190900571.013.34.
19. Pontual Ribeiro E., Golovanova S. A unified presentation of competition analysis in two-sided markets // *Journal of Economic Surveys*. 2020. Vol. 34. No. 1. P. 548–571. DOI: 10.1111/joes.12362.
20. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1. No. 4. P. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
21. U.S. Subcommittee on Antitrust, Commercial, and Administrative Law of the Committee on the Judiciary of the House of Representatives // *Investigation of Competition in Digital Markets*. 2022. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CPRT-117HPRT47832/pdf/CPRT-117HPRT47832.pdf> (дата обращения: 03.10.2023).
22. Wang H. Platform antitrust in China // *China Economic Journal*. 2022. Vol. 15. No. 2. P. 171–186. DOI: 10.1080/17538963.2022.2067688.
23. Wu Y. Is data-monopoly banned by antitrust law? Antitrust and digital economy in the US: Ideas, institutions, decisions and impacts, 1998–2023 // *Studies in Social Science and Humanities*. 2023. Vol. 2. No. 3. P. 37–49.

Сведения об авторах

Мелешкина Анна Игоревна, ORCID 0000-0002-8451-7845, научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, meleshkina-ai@ranepa.ru

Павлова Наталья Сергеевна, ORCID 0000-0002-9416-4086, канд. экон. наук, доцент, кафедра конкурентной и промышленной политики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; старший научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, pavl.ns@yandex.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Статья поступила 03.10.2023, рассмотрена 18.10.2023, принята 24.10.2023

References

1. Avdasheva S. B., Yusupova G. F., Korneeva D. V. Competition legislation towards digital platforms: Choice between antitrust and regulation. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsypalnogo upravleniya*=Public Administration Issues, 2022, no.3, pp.61-86 (in Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
2. Knyazeva I., Aitzhanov A., Bychkova Y. Methodological forks of antimonopoly regulation of digital markets: Ideas and meanings of the digital agenda of Kazakhstan. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.5-18 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-5-18.
3. Kovalenko A. I. Moving Away from Consumer Welfare in the Antitrust of Digital Platforms. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.3, pp.97-105 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-97-105.
4. Markova O. A. Platform market definition: Accounting for network effects and pass-through effect. *Voprosy teoreticheskoy ekonomiki*=Issues of Economic Theory, 2022, no.3, pp.7-30 (in Russian). DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_3_7_30.
5. Plekhanova L. S., Mashin I. S., Pavlova N. S. "Not that big": Market power sources of digital platforms. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*=Moscow University Economics Bulletin, 2021, no.3, pp.82-105 (in Russian). DOI: 10.38050/01300105202135.

6. Shastitko A. A., Pavlova N. S., Shastitko A. E., Kurdin A. A. *Ekonomicheskii analiz v primenenii norm antimonopol'nogo zakonodatel'stva* [Economic analysis in the application of antimonopoly legislation]. Moscow, MAKS Press Publ., 2014, 216 p.
7. Shastitko A. E., Markova O. A. *O podhodah k opredeleniyu granits rynkov s platformami* [On approaches to defining the boundaries of markets with platforms]. *Konkurentsia i pravo*, 2020, no.5, pp. 12-23.
8. Shastitko A. E., Markova O. A. An old friend is better than two new ones? Approaches to market research in the context of digital transformation for the antitrust laws enforcement. *Voprosy Ekonomiki*, 2020, no.6, pp.37-55 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
9. Shastitko A. E., Markova O. A. Approaches to the research of digital transformation effects. *Obshchestvennyye nauki i sovremennost*, 2019, no.3, pp.52-65 (in Russian). DOI: 10.31857/S086904990005085-5.
10. Shastitko A. E., Pavlova N. S., Kashchenko N. V. Antitrust regulation of product ecosystems: The case study of Kaspersky Lab. – Apple Inc. *Upravlenets=The Manager*, 2020, vol.4, no.11, pp.29-42 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-3.
11. Farrell J., Shapiro C. Antitrust evaluation of horizontal mergers: An economic alternative to market definition. *The B.E. Journal of Theoretical Economics*, 2010, vol.10, no.1, pp. 1-35. DOI: 10.2139/ssrn.1313782.
12. Global report on antitrust enforcement in the digital economy. International Chamber of Commerce, 25 September 2023. Available at: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/global-report-on-antitrust-enforcement-in-the-digital-economy/#single-hero-document> (accessed 03.10.2023).
13. Hoffmann L. Entitlement problems in digital markets and how antitrust shapes the appropriation of network externalities. *Competition and Regulation in Network Industries*, 2021, vol.22, no.2, article 17835917211003198. DOI: 10.1177/17835917211003198.
14. Khan L. Amazon's antitrust paradox. *Yale Law Journal*, 2017, vol.126, no.3, pp.710-805.
15. Newman J. Antitrust in digital markets. *Vanderbilt Law Review*, 2019, vol.72, no.5, pp.1497-1561.
16. Newman J. Antitrust in zero-price markets: Applications. *Washington University Law Review*, 2016, vol.94, no.1, pp.49-112.
17. OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age. OECD, 2022. Available at: <https://www.oecd.org/competition/digital-economy-innovation-and-competition.htm> (accessed 03.10.2023).
18. Parker G., Petropoulos G., Van Alstyne M. Digital platforms and antitrust. In: *The Oxford Handbook of Institutions of International Economic Governance and Market Regulation*. Ed. by E. Brousseau, J.-M. Glachant, J. Sgard. 2022. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190900571.013.34.
19. Pontual Ribeiro E., Golovanova S. A unified presentation of competition analysis in two-sided markets. *Journal of Economic Surveys*, 2020, vol.34, no.1, pp.548-571. DOI: 10.1111/joes.12362.
20. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 2003, vol.1, no.4, pp.990-1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
21. U.S. Subcommittee on Antitrust, Commercial, and Administrative Law of the Committee on the Judiciary of the House of Representatives. *Investigation of Competition in Digital Markets*, 2022. Available at: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CPRT-117HPRT47832/pdf/CPRT-117HPRT47832.pdf> (accessed 03.10.2023).
22. Wang H. Platform antitrust in China. *China Economic Journal*, 2022, vol.15, no.2, pp.171-186. DOI: 10.1080/17538963.2022.2067688.
23. Wu Y. Is data-monopoly banned by antitrust law? Antitrust and digital economy in the US: Ideas, institutions, decisions and impacts, 1998-2023 // *Studies in Social Science and Humanities*, 2023, vol.2, no.3, pp.37-49.

About the authors

Anna I. Meleshkina, ORCID 0000-0002-8451-7845, Researcher, Center for Research in Competition and Economic Regulation, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, meleshkina-ai@ranepa.ru

Natalia S. Pavlova, ORCID 0000-0002-9416-4086, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Competition and Industrial Policy Department, Lomonosov Moscow State University; Senior Researcher, Center for Research in Competition and Economic Regulation, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, pavl.ns@yandex.ru

Research Support

The article was written on the basis of the RANEPa state assignment research programme.

Received 03.10.2023, reviewed 18.10.2023, accepted 24.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-19-40

Обоснованность регулирования сборов и тарифов на услуги в аэропортах

А. Н. Зубенко^{1,2*}, А. А. Курдин^{1,3}

¹ *Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия*

² *Фонд «Центр стратегических разработок», Москва, Россия*

³ *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте России, Москва, Россия*

* *zubenko.an@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена проблеме обоснованности регулирования сборов и тарифов на аэропортовые услуги. Актуальность исследования обусловлена критикой необходимости регулирования аэропортовых услуг в условиях коммерциализации отрасли из-за спорности естественно-монопольного статуса аэропортов, потенциала межаэропортовой конкуренции и жизнеспособности альтернативных механизмов управления транзакциями. Цель исследования – проанализировать возможные обоснования необходимости регулирования услуг в аэропортах и выявить ограничения каждого из обоснований. Анализ проводится в рамках двух подходов: модели естественной монополии теории отраслевых рынков и сравнительного анализа дискретных структурных альтернатив новой институциональной экономической теории. Были получены следующие результаты. Во-первых, показано, что необходимость введения регулирования обосновывается наличием двух рисков – риска злоупотребления доминирующим положением и риска экспроприации инвестиций потребителей услуг аэропортов. Во-вторых, в части ограничений обоснований систематизированы факторы, способствующие усилению либо ослаблению рыночной власти аэропортов. В-третьих, выявлены характеристики аэропортов, которые подлежат оценке для принятия решения о необходимости регулирования. В-четвертых, продемонстрировано, что уровень риска экспроприации активов изменяется в зависимости от масштаба деятельности аэропорта и его роли в маршрутных сетях авиакомпаний. Таким образом, сделан вывод о том, что в рамках каждого из рассмотренных подходов решение о введении регулирования услуг в аэропортах должно приниматься не для отрасли в целом, а для отдельных аэропортов. Показаны возможные риски избирательного подхода к регулированию услуг в аэропортах (расширение дискреции регулятора, рост издержек регулятора в связи с необходимостью проведения анализа для рассматриваемых аэропортов, коррупционные риски), которые необходимо учитывать при проектировании соответствующих норм в случае принятия решения о внедрении предлагаемого подхода к регулированию.

Ключевые слова: аэропортовые услуги, регулирование услуг в аэропортах, злоупотребление доминирующим положением в аэропортах, экспроприация инвестиций потребителей услуг аэропортов, необходимость регулирования услуг в аэропортах

Для цитирования: Зубенко А. Н., Курдин А. А. Обоснованность регулирования сборов и тарифов на услуги в аэропортах // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 19–40. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-19-40

Validity of Regulation of Airport Services Fees and Tariffs

A. Zubenko^{1,2*}, A. Kurdin^{1,3}

¹ *Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

² *Center for Strategic Research Foundation, Moscow, Russia*

³ *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia*

* *zubenko.an@gmail.com*

Abstract. The article examines the problem of the validity of regulation of airport services' fees and tariffs. The study is relevant amid criticism of the need for regulation in the context of commercialization of the industry given the disputes over natural monopoly' status of airports, potential competition between airports and the viability of alternative transaction governance mechanisms. The objective of the research is to analyze possible justifications for the necessity of airport services regulation and to reveal limitations of each of justifications. The analysis is carried out within the framework of two approaches: the natural monopoly model of the theory of industry organization and a comparative analysis of discrete structural alternatives from the new institutional economic theory. The following results were obtained. Firstly, the research shows that the necessity of regulation within the framework of these approaches is justified by the presence of two risks – the risk of abuse of a dominant position and the risk of expropriation of investments made by consumers of airport services. Secondly, concerning the limitations of the justifications, the article systematizes the factors contributing to the strengthening or weakening of the market power of airports. Thirdly, the research identifies the characteristics of airports that are subject to examination when examining the need of for regulation. Fourth, it is demonstrated that the level of risk of expropriation of assets varies depending on the scale of the airport's activities and the role of the airport in the route networks of airlines. Thus, the paper concludes that within the framework of each of the approaches considered, the decision to introduce regulation of services at airports should be made not for the industry as a whole, but for individual airports, and shows the possible risks of a selective approach to regulating services at airports (the expansion of the regulator's discretion, the increase in the regulator's costs due to the need for analysis for the airports under consideration, corruption risks), which must be taken into account when designing relevant regulations if a decision is made to implement the proposed approach to regulation.

Keywords: airport services, regulation of airport services, abuse of dominant position in airports, expropriation of airport users' investments, necessity of airport services regulation

For citation: Zubenko A., Kurdin A. Validity of Regulation of Airport Services Fees and Tariffs. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.19-40 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-19-40

Введение

В России и ряде стран мира в отношении аэропортовой отрасли, подобно другим инфраструктурным отраслям, действует экономическое регулирование. С теоретической точки зрения необходи-

мость введения регулирования может обосновываться с помощью двух подходов: модели естественной монополии в рамках теории отраслевых рынков и сравнительного анализа дискретных структурных альтернатив в рамках новой институциональной экономической теории.

Аэропорты характеризуются рядом авторов как естественные монополии, что связано с высокой долей фиксированных затрат на инфраструктуру и субаддитивностью издержек (либо наличием экономии от масштаба). Если аэропорт находится в частной собственности, возникает риск злоупотребления доминирующим положением. Ограничение возможности свободно назначать цену с помощью регулирования призвано предотвратить риск злоупотребления доминирующим положением, побудить монополиста поддерживать эффективный уровень затрат и приблизить уровень выпуска к общественно оптимальному [19, с. 27; 24, с. 14].

В рамках сравнительного анализа дискретных структурных альтернатив экономическое регулирование рассматривается в качестве одного из механизмов управления сделками, позволяющего снизить транзакционные издержки клиентов аэропортов. Для аэропортовой отрасли характерен высокий уровень специфичности активов, в связи с чем возникают риски оппортунистического поведения участников транзакций в виде экспроприации квазиренды. Регулирование услуг в аэропортах может рассматриваться как форма долгосрочного контракта, исполнение которого контролируется регулятором, позволяющим обеспечить защиту инвестиций пользователей услуг аэропортов и, как следствие, снизить транзакционные издержки.

Учитывая, что экономическое регулирование вносит искажения в работу как регулируемого, так и связанных рынков, регулятор сталкивается с дилеммой в виде выбора между несовершенной конкуренцией и несовершенным регулированием [19, с. 29; 26, с. 63]. Ни одно из возможных обоснований регулирования услуг в аэропортах не является безусловным, а в некоторых случаях регулирование представляется избыточным. В частности, на фоне либерализации рынка авиаперевозок и коммерциализации аэропортовой отрасли необходимость регулиро-

вания тарифов и сборов в аэропортах ставится под сомнение из-за спорности естественно-монопольного статуса аэропортов, возможности межаэропортовой конкуренции и жизнеспособности альтернативных механизмов управления транзакциями.

Отметим, что отказ от экономического регулирования аэропортов в международной практике встречается редко, однако его жесткость варьируется от регулирования тарифов и сборов методом «издержки плюс» до ценового мониторинга [24, с. 14]. В России в отношении аэропортовой отрасли действует естественно-монопольное регулирование, так как согласно ст. 4 Федерального закона от 17.08.1995 № 147-ФЗ «О естественных монополиях» (далее – Закон № 147-ФЗ) услуги в аэропортах отнесены к сферам деятельности субъектов естественных монополий, отдельные услуги являются регулируемыми. Вместе с тем в российское законодательство о естественных монополиях заложена возможность дерегулирования отрасли: согласно п. 3 ст. 4 Закона № 147-ФЗ «не допускается сдерживание экономически оправданного перехода сфер естественных монополий... из состояния естественной монополии... в состояние конкурентного рынка».

Таким образом, актуальность обретает анализ обоснований необходимости регулирования сборов и тарифов на услуги в аэропортах, а также выявление ограничений каждого из обоснований, что позволит определить факторы, влияющие на обоснованность введения регулирования в рассматриваемых аэропортах.

Услуги в аэропортах: общая характеристика

Аэропорты оказывают потребителям два типа услуг: авиационные и неавиационные (табл. 1). Авиационные услуги связаны со взлетом и посадкой воздушных судов и связанным с ними обслуживанием пассажиров и грузов. Неавиационные

Таблица 1. Классификация аэропортовых услуг

Table 1. Classification of airport services

Авиационные <i>Aeronautical</i>	Неавиационные <i>Non-aeronautical</i>
Обеспечение взлета и посадки воздушного судна <i>Aircraft takeoff and landing</i>	Продажа товаров и услуг в терминале аэропорта <i>Retail</i>
Обслуживание воздушного судна <i>Handling</i>	Общественное питание в аэропорте <i>Food and beverage</i>
Обслуживание пассажиров <i>Processing of passengers</i>	Сдача помещений в аренду <i>Rents</i>
Обеспечение безопасности <i>Aviation security</i>	Обеспечение авиационным топливом <i>Aircraft fueling</i>
Обработка багажа, грузов и почты <i>Baggage, cargo, mail handling</i>	Автомобильная парковка <i>Car parking</i>
Продажа авиабилетов <i>Ticket sales</i>	Реклама в аэропорте <i>Advertising</i>
	Обеспечение бортовым питанием <i>In-flight catering</i>
	VIP-обслуживание пассажиров <i>VIP passenger services</i>

Источник: [1, с. 33; 4, с. 48; 15, с. 122].

услуги представляют собой деятельность, напрямую не связанную с обслуживанием воздушных судов. Как правило, они связаны с коммерческим использованием терминала и территории аэропорта. Отметим, что некоторые категории услуг (в частности, обеспечение авиационным топливом, обработка багажа) могут быть отнесены отдельными авторами как к авиационным, так и к неавиационным [15, с. 121].

Помимо этого, услуги в аэропортах можно разделить на регулируемые и нерегулируемые. Перечень регулируемых услуг субъектов естественных монополий в аэропортах изложен в постановлении Правительства Российской Федерации от 23.04.2008 № 293 «О государственном регулировании цен (тарифов, сборов) на услуги субъектов естественных монополий в транспортных терминалах, портах, аэропортах и услуги по использованию инфраструктуры внутренних

водных путей». К регулируемым услугам относятся:

- обеспечение взлета, посадки и стоянки воздушных судов;
- предоставление аэровокзального комплекса;
- обеспечение авиационной безопасности;
- обслуживание пассажиров;
- обеспечение заправки воздушных судов авиационным топливом;
- хранение авиационного топлива.

Исторический обзор

Исторически аэропорты находились в государственной или муниципальной собственности. Предполагалось, что аэропорты не имеют и не используют рыночную власть, поскольку доходы от аэропортовых сборов использовались для покрытия операционных расходов, тогда как для инвестиру-

ния в аэропортовую инфраструктуру требовалась государственная поддержка [14, с. 3]. Услуги аэропортов относили к услугам общего пользования, не оказывающим значимого влияния на авиационную отрасль [6, с. 14], так как в силу зарегулированности отрасли ценовая конкуренция между авиакомпаниями была ограниченной. Как следствие, их чувствительность к росту аэропортовых сборов была сравнительно невысокой. В условиях низкого уровня ценовой конкуренции на нижестоящем рынке функционирование аэропортов не характеризовалось высокой эффективностью, так как аэропорты могли легко переносить возрастающие издержки, обусловленные неэффективным управлением, на авиакомпании, которые, в свою очередь, повышали цены на авиаперевозки для потребителей [24, с. 11]. Как отмечает С. Барретт, «отсутствие конкуренции между авиакомпаниями нашло отражение в отсутствии конкуренции между аэропортами» [6, с. 13–14].

В последнюю четверть XX века в мире началась либерализация авиационной отрасли. Первоначально изменения затронули рынок авиаперевозок: в 1978 году в США был принят Закон о дерегулировании авиакомпаний, значительно сокративший полномочия Совета по гражданской авиации, который прекратил существование к 1985 году после передачи оставшегося функционала другим ведомствам. Авиакомпании получили возможность свободно устанавливать цены, облегчилась процедура выхода перевозчиков на новые маршруты: если ранее было необходимо доказать, что предлагаемая услуга будет служить «общественному удобству и необходимости», то после дерегулирования желающий выйти на маршрут должен был соответствовать минимальным финансовым и операционным стандартам, причем бремя доказывания было перераспределено стороне, возражающей против входа новой компании [18, с. 93].

Возникновение конкуренции между авиакомпаниями, в том числе появление низко-

бюджетных авиакомпаний, привело к тому, что у авиакомпаний повысилась доля издержек, приходящаяся на услуги аэропортов. От аэропортов требовалось повысить эффективность предоставляемых услуг [24, с. 11], началась коммерциализация аэропортовой отрасли. Аэропорты стали переходить в частную собственность на волне приватизации государственных активов в 1980-х гг. Так, в 1986 году Управление аэропортов Великобритании (British Airport Authority) стало частной компанией.

Регулирование как инструмент предотвращения злоупотребления доминирующим положением

Регуляторы видели в переходе аэропортов в частную собственность риски злоупотребления доминирующим положением. Допущения о наличии такого риска подкреплялись негативным опытом приватизации в других инфраструктурных отраслях, а именно в сферах телекоммуникаций и газоснабжения [10, с. 4].

Риск злоупотребления доминирующим положением и борьба с ним

Данный риск связан с тем, что оператор аэропорта контролирует ключевые мощности (взлетно-посадочные полосы, сооружения и др.), используемые для оказания услуг по воздушной перевозке пассажиров и грузов [21, с. 25], и, как следствие, может обладать рыночной властью. Кроме того, он имеет стимулы для злоупотребления ею: поскольку частный оператор аэропорта ориентирован на максимизацию прибыли, в его интересах будет установить монопольно высокую ставку тарифов на оказываемые услуги, что будет сопряжено с возникновением потерь мертвого груза. Помимо этого, в отсутствие конкурентного давления менеджмент аэропорта не имеет стимулов к оптимизации производственного процесса в интересах сокращения издержек, так как может перенести издержки на потребителей

услуг аэропорта за счет низкой эластичности спроса на аэропортовые услуги.

Как отмечает Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA), в отсутствие регулирования аэропорты, по большей части являющиеся естественными монополиями, могут произвольно повышать цены на услуги, что приведет к «избыточной и необоснованной прибыли и (или) снижению эффективности предоставляемых услуг» [9].

Высокие ставки тарифов и сборов на аэропортовые услуги также могут оказать негативное воздействие на нижестоящие рынки: так как аэропортовые сборы составляют издержки авиакомпаний, изменение ставок сборов может оказать воздействие на конкуренцию на рынке авиаперевозок. В свою очередь, изменение цен на авиабилеты может отразиться в том числе на туристической отрасли [16, с. 4–5].

В этой ситуации пресечь потери в общественном благосостоянии может регулятор, который ограничит возможность установления произвольных ставок тарифов и сборов. Злоупотребление доминирующим положением может пресекаться двумя типами инструментов: *ex ante* путем регулирования сборов и тарифов либо *ex post* средствами антимонопольного законодательства. Использование конкурентного права для пресечения потенциальных злоупотреблений со стороны аэропортов критикуется из-за создания неопределенности для участников трансакций в аэропорте: для оператора аэропорта сложность будет представлять выбор ставки тарифов и сборов, которая будет сочтена регулятором обоснованной, тогда как авиакомпании в случае, если величина тарифов и сборов будет завышенной, будут вынуждены нести временные и финансовые затраты на оспаривание ставок в судебном порядке [25, с. 4]. Отметим, что *ex ante* регулирование тарифов и сборов является преобладающей формой (по данным Международного совета аэропортов, в 2015 году лишь в 8% глобальных аэропортов регули-

рование не применялось вовсе либо применялось «нежесткое» регулирование [15, с. 187]), вместе с тем институциональный дизайн мер регулирования значительно различается в зависимости от рассматриваемой юрисдикции.

Основания рыночной власти аэропортов

Из вышеописанного следует, что уровень рисков потерь в общественном благосостоянии зависит от уровня рыночной власти аэропорта. Изложим далее факторы, которые приводят к усилению рыночной власти аэропортов.

Во-первых, по мнению ряда регуляторов и исследователей, аэропортовая отрасль является естественно-монопольной, так как для нее характерны наличие экономии от масштаба и субаддитивность затрат.

Для некоторых уровней выпуска аэропортов имеет место экономия от масштаба из-за значительной доли фиксированных издержек в общей структуре затрат. В связи с экономией от масштаба имеет место субаддитивность затрат [3, с. 23–24], при этом важно отметить, что условие субаддитивности затрат может выполняться даже при выборе фирмой уровня выпуска, соответствующего возрастающему участку кривой предельных издержек до достижения количества, вдвое превышающего уровень эффективного масштаба производства: такой случай называют слабой естественной монополией [23, с. 5–6]. Как следствие, до данного уровня выпуска одна фирма сможет оказывать аэропортовые услуги с меньшими издержками, чем в случае, если бы участников рынка было несколько.

К фиксированным издержкам аэропортов следует отнести строительство ВПП, терминалов и др. После их строительства средние издержки сокращаются по мере роста численности пассажиропотока до исчерпания пропускной способности, после чего возникает отрицательный эффект масштаба. В эмпирических исследованиях

наличие экономии от масштаба отмечается для аэропортов с пассажиропотоком от 1,5 до 12,5 (либо даже 90) млн человек в год [23, с. 3]. Некоторые авторы утверждают, что экономия от масштаба характерна скорее для небольших аэропортов, поскольку начиная с определенных значений пассажиропотока повышаются средние издержки увеличения пропускной способности, что обусловлено ограниченностью пространства, а также растущей сложностью координации различных функций в одном аэропорте [14, с. 10; 26, с. 65]. Также примечательно, что средние издержки наращивания пропускной способности аэропортов имеют возрастающий, а не убывающий характер, что характерно для естественно-монопольных отраслей [24, с. 13].

Во-вторых, аэропортовая отрасль характеризуется сравнительно высокими барьерами входа. Инвестиции в аэропортовую инфраструктуру представляют собой невозвратные издержки в силу высокой специфичности активов и сложности их альтернативного использования в случае ухода с рынка. Немаловажно, что инвестиции окупятся только к моменту выхода аэропорта на устойчивые значения грузового и пассажирского трафика [16, с. 6–7]. Для предотвращения входа на рынок новых участников действующий аэропорт может избыточно наращивать предельную пропускную способность, что позволит ему оказывать аэропортовые услуги с более низкими издержками, чем у нового участника рынка [16, с. 6].

Таким образом, вероятность входа нового игрока ниже, если действующий аэропорт располагает незадействованными мощностями, и выше, если он перегружен и не может обслуживать растущий трафик [10, с. 8]. Еще одним реалистичным сценарием входа на рынок является переход к обслуживанию пассажиров в аэропортах, ранее используемых для грузовых перевозок, в военных либо экспериментальных целях [11, с. 11].

В-третьих, на рыночную власть аэропорта влияют пространственные факторы. Для строительства аэропорта требуется земельный участок сравнительно большого размера: так, чтобы принять среднемагистральный самолет, в среднем необходима взлетно-посадочная полоса длиной чуть менее 2 км. Вместе с тем возможность использования участков под аэропортовую деятельность вблизи городов ограничивается ввиду действия шумовых, экологических и градостроительных норм, что затрудняет строительство нового аэропорта, тогда как существующие аэропорты фактически обретают монопольное положение [11, с. 11]. Кроме того, наиболее привлекательные участки для размещения аэропорта, как правило, уже заняты, в связи с чем новый аэропорт может быть построен в месте, менее удобном для пассажиров [16, с. 5]. Как следствие, действующие аэропорты могут иметь рыночную власть из-за ренты, связанной с расположением в привлекательном для пассажиров месте с ограниченной доступностью земельных участков [7, с. 144].

В-четвертых, в аэропортах также наблюдается экономия от разнообразия, которая может проявляться либо за счет использования того же оборудования для оказания различных услуг, либо за счет производства побочного продукта [20, с. 7]. Например, автомобили технических служб (погрузчики и т. п.), используемые для обработки пассажирских рейсов, применимы при обслуживании грузовых рейсов, помимо этого, часть терминалов используется для обслуживания пассажиров как внутренних, так и международных рейсов.

В-пятых, рыночную власть также укрепляет наличие сетевых эффектов для потребителей услуг аэропорта. Для авиакомпаний выгодна концентрация рейсов в одном из узловых аэропортов вместо нескольких, расположенных в одном городе, что позволяет предлагать больше стыковочных рейсов, а также задействовать для обслуживания авиамаршрутов более вместительные

и экономичные самолеты. Кроме того, при переключении рейсов в другой аэропорт для авиакомпаний возникнут издержки, связанные с необходимостью дублирования затрат, необходимых для оказания услуг в аэропорте (наем и обучение персонала, изменение расписания рейсов, выстраивание взаимодействия с администрацией аэропорта и др.) [16, с. 7]. Удобство для пассажира заключается в расширении маршрутной сети аэропорта и частоты рейсов, что осложняет ценовую конкуренцию со стороны аэропортов, которые могут рассматриваться в качестве субститутов [26, с. 66].

Факторы, ограничивающие рыночную власть аэропорта

Далее рассмотрим факторы, ограничивающие рыночную власть аэропортов. Во-первых, это конкуренция между аэропортами и другими видами транспорта. Во-вторых, это рыночная власть покупателя. В-третьих, при высокой доле неавиационного сегмента аэропортовых услуг в структуре доходов у оператора аэропорта могут отсутствовать стимулы к завышению цен на услуги в авиационном сегменте.

Аэропорты могут конкурировать между собой как по цене, так и по качеству предоставляемых услуг. Возможно выделить следующие формы межаэропортовой конкуренции [27, с. 120]:

- конкуренция в пределах локального рынка;
- конкуренция за стыковочные рейсы;
- конкуренция за грузовые потоки;
- конкуренция между туристическими направлениями.

Основным понятием при рассмотрении межаэропортовой конкуренции в пределах локального рынка является зона охвата, которую можно определить как зону, время в пути либо расстояние до аэропорта в пределах которой не превышает некоторую величину. Соответственно, если в пределах зоны охвата расположено несколько аэропортов, авиакомпания прини-

мает решение об осуществлении рейсов из одного либо нескольких аэропортов на данном локальном рынке. Аналогично пассажиры, помимо выбора авиакомпании, выполняющей маршрут в точку назначения, могут выбирать между точками отправления. Д. Старки утверждает, что пространственная конкуренция между аэропортами существует не только на пересечениях зон охвата аэропортов: касания двух зон может быть достаточно для снижения цен вследствие межаэропортовой конкуренции, поскольку аэропорт не сможет отделить пассажиров, находящихся в зоне охвата лишь одного аэропорта, от тех, кто оказывается в зоне охвата нескольких аэропортов [26, с. 68]. Может проявиться и обратный эффект: если у аэропортов с пересекающимися зонами охвата отсутствует возможность увеличения пропускной способности, их собственники могут пойти на сговор [24, с. 23] с целью раздела рынка.

Размер зоны охвата зависит от типа осуществляемых рейсов: по мере повышения дальности перелета, а также снижения цены авиабилета зона охвата имеет тенденцию к увеличению. Это объясняется тем, что пассажир соотносит время в пути до аэропорта с общим временем пути до пункта назначения (аналогичное справедливо для затрат на поездку до аэропорта и пункта назначения) [22, с. 16].

Предметом конкуренции между узловыми аэропортами является выполнение стыковочных рейсов, на которые, как правило, приходится большая часть трафика больших аэропортов [27, с. 122]. Выступать точкой для выполнения стыковки могут многие аэропорты вне зависимости от их зоны охвата: например, при выполнении рейса между городами стран Юго-Восточной Азии и США авиакомпания может выбрать для стыковки один из аэропортов, расположенных на Ближнем Востоке либо в Европе, причем в каждом из регионов может быть выбран любой из хабов. Вследствие наличия множества аль-

тернатив переключения между аэропортами конкуренция между хабами оценивается как высокая [27, с. 122].

Грузовые авиаперевозки также характеризуются конкурентностью в силу высокой чувствительности заказчиков по цене и сравнительной простотой выбора альтернативных маршрутов: если выполнение прямого маршрута между двумя точками является затратным, может быть выбран составной маршрут с конечной точкой в любом аэропорте из расположенных около точки отправления и назначения [27, с. 123].

Аэропорты также участвуют в конкуренции туристических направлений, поскольку стоимость и качество аэропортовых услуг напрямую влияют на привлекательность туристических продуктов в данном регионе [27, с. 123].

Кроме того, на некоторых маршрутах аэропорты конкурируют с другими видами транспорта, в особенности с высокоскоростными поездами, что также известно как интермодальная конкуренция. Отметим, что уровень интермодальной конкуренции для аэропорта зависит от доли коротких маршрутов от общего числа рейсов [10, с. 8].

Еще одним фактором, ограничивающим рыночную власть аэропортов, является рыночная власть покупателя. Она основывается на возможности авиакомпании перейти в альтернативный аэропорт на локальном рынке, а если аэропорт является хабом – в другой узловой аэропорт [24, с. 36]. Переговорная власть авиакомпании тем выше, чем выше ее доля от общего числа рейсов, а также доля стыковочных пассажиров, доставляемых в аэропорт [7, с. 145], так как от этих факторов зависит объем выручки аэропорта, который может быть потерян при переносе рейсов в другой аэропорт. Также для аэропортов характерна конкуренция за привлечение авиакомпаний, в связи с чем у последней возникают возможности оказания давления на аэропорты [19, с. 30] с целью получения наилучших условий предоставления услуг.

В некоторых случаях для оператора аэропорта может не быть оптимальным завышение величины аэропортовых сборов [26]. Аэропорты предлагают как авиационные, так и неавиационные услуги, спрос на которые характеризуется взаимодополняемостью: рост пассажиропотока в аэропорте приводит к росту прибыли в неавиационном сегменте. Таким образом, для аэропорта выгодно наращивать пассажиропоток до тех пор, пока прирост прибыли в неавиационном сегменте превышает сокращение прибыли из-за снижения сборов в авиационном сегменте. В таком случае аэропорт не будет злоупотреблять рыночной властью, объем выпуска в авиационном сегменте (число принимаемых воздушных судов, численность пассажиропотока) будет выше объема, при котором предельная выручка равна предельным издержкам, а величина сбора за аэропортовые услуги будет в среднем ниже, чем если бы аэропорт предоставлял только авиационные услуги, тогда как сокращение доходов в авиационном сегменте будет компенсировано прибылью от оказания неавиационных услуг.

Возникновение стимулов для оператора аэропорта по увеличению объема оказания услуг в авиационном сегменте возможно при выполнении двух условий [24, с. 39]. Во-первых, оператор аэропорта должен быть финансово заинтересован в росте выручки, прибыли либо объеме выпуска, что создаст стимулы по привлечению большего числа потребителей в неавиационный сегмент рынка. Если же действуют ограничения по владению акциями аэропорта, менеджмент может не быть заинтересован в максимизации прибыли акционеров за счет снижения авиационных сборов и увеличения пассажиропотока. Во-вторых, доходность от увеличения числа потребителей в неавиационном сегменте должна быть достаточной, чтобы покрыть сокращение авиационных сборов. Она в том числе зависит от эластичности спроса пассажиров по величине авиационных сборов, объема расходов пассажиров

в предприятиях розничной торговли в аэропорте, а также от величины операционной прибыли данных предприятий, в том числе от структуры спроса на рынке авиаперевозок [26, с. 69–72].

Развивая рассмотренный выше пример максимизации прибыли оператором аэропорта на авиационном и неавиационном сегментах рынка аэропортовых услуг, Д. Старки приходит к выводу, что *ex ante* регулирование деятельности аэропортов является излишним, поскольку в бизнес-модель аэропортов заложены стимулы к максимизации пассажиропотока за счет сокращения авиационных сборов, тогда как злоупотребления доминирующим положением могут пресекаться средствами антимонопольного законодательства [26, с. 72].

Примечательно, что для аэропортов России такое распределение выручки нехарактерно: в статье Н. Ю. Ярошевич и В. Ж. Дубровского 2015 года упоминается, что специалисты оценивают уровень доходов российских аэропортов от неавиационной деятельности в 25% от совокупной выручки [5, с. 113]. Финансовая отчетность российских аэропортов за 2021 г. в целом подтверждает справедливость данной оценки. Так, для аэропорта Пулково (Санкт-Петербург, 3-е место среди аэропортов России по числу пассажиров в 2021 году) доходы от авиационной деятельности составили 80% от общей выручки, причем доля доходов от аэропортовых сборов, тарифы на которые устанавливаются в рамках регулирования субъектов естественных монополий, составила 42,8% от совокупной выручки¹. В статье Н. Ю. Ярошевич и В. Ж. Дубровского высокое значение доли выручки от регулируемых тарифов интерпретируется как фактор, дестимулирующий аэропор-

ты повышать экономическую и технологическую эффективность функционирования, делается вывод о том, что государственное регулирование тарифов и сборов не позволяет предотвратить монополизацию рынка, не способствует оптимизации издержек и повышению конкурентоспособности аэропортов [5, с. 113–114]. Низкая доля неавиационного сегмента также может свидетельствовать о завышенном уровне установленных государством тарифов на аэропортовые услуги, в связи с чем у оператора аэропорта искажаются стимулы повышать коммерциализацию неавиационного сегмента рынка, либо же сравнительно низкая доля неавиационных услуг в выручке может быть следствием недостаточной емкости спроса на данном сегменте рынка, в связи с чем вопрос подлежит дальнейшему исследованию.

Обоснованность регулирования в интересах минимизации общественных потерь

Приведем далее критику необходимости регулирования сборов и тарифов на услуги аэропортов с целью минимизации общественных потерь, связанных с риском злоупотребления доминирующим положением.

Во-первых, само по себе установление сравнительно высоких аэропортовых сборов не обязательно приведет к снижению общественного благосостояния. В случае, если аэропорт функционирует близко к предельной пропускной способности, установление высоких цен позволяет ратационировать спрос в условиях перегрузки, а также создает стимулы к инвестированию в аэропортовую инфраструктуру. Как следствие, важно различать основания повышения цены: направлены ли они на преодоление перегруженности инфраструктуры или вызваны монопольным положением на рынке [7, с. 159].

Во-вторых, регулирование может приводить к потерям эффективности за счет искажения стимулов. Если в регулирование заложен принцип увязывания аэропортовых сбо-

¹ Аудиторское заключение независимого аудитора о бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2021 год // ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». Март 2022 г. С. 42. URL: https://pulkovoairport.ru/docs/files/reports/fin_2021.pdf (дата обращения: 28.08.2023).

ров с затратами, у оператора аэропорта не будет стимулов повышать производственную эффективность, однако возникнут стимулы избыточно инвестировать в капитал (что известно как эффект Аверча – Джонсона). Более того, регулирование ограничивает возможность межаэропортовой конкуренции за счет ограничения возможности конкуренции по цене.

Вывод о необходимости регулирования аэропортов для минимизации риска злоупотребления доминирующим положением

Выделим основные факторы, влияющие на рыночную власть аэропорта, а также индикаторы, по которым можно оценить актуальность данного фактора для рассматриваемого аэропорта (табл. 2).

Можно заметить, что соотношение факторов, усиливающих и сдерживающих рыночную власть, будет варьироваться между аэропортами, в связи с чем решение о необходимости регулирования для минимизации риска злоупотребления доминирующим положением должно приниматься для каждого аэропорта в отдельности. Отметим, что избирательный подход к регулированию услуг в аэропортах также сопряжен с рядом недостатков (расширение дискреционных полномочий регулятора, рост издержек регулятора в связи с необходимостью проведения анализа факторов для соответствующих аэропортов, коррупционные риски), которые необходимо учитывать при проектировании норм в случае принятия решения о внедрении предлагаемого механизма.

Регулирование как механизм управления транзакциями

Помимо того, что тарифное регулирование может вводиться из-за желания пресечь злоупотребление рыночной властью со стороны аэропортов, оно может выступать в качестве механизма управления сделками, который позволяет снизить транзакционные издержки клиентов аэропортов.

Выбор структуры управления транзакциями

В рамках экономической теории транзакционных издержек постулируется, что жизнеспособность и эффективность тех или иных структур управления (под которыми понимаются рынок, гибрид и иерархия) определяется особенностями транзакций в рамках контрактных соглашений. По О. Уильямсону, транзакции прежде всего следует рассматривать с точки зрения специфичности актива, неопределенности и частоты взаимодействия между экономическими агентами [28, с. 6].

Влияние частоты взаимодействия на транзакционные издержки двояко: с одной стороны, высокая частота транзакций позволяет сформировать репутацию, выступающую в качестве неформальной гарантии для сторон сделки, с другой стороны, издержки, связанные с выбранной структурой управления, будут понесены при множестве транзакций [13, с. 390].

В условиях низкой неопределенности наилучшей структурой управления сделками является рынок, который позволяет сторонам автономно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам с помощью информации, заложенной в ценовой механизм. По мере роста неопределенности автономную адаптацию с помощью рыночного механизма заменяет координированная адаптация в рамках гибридных форм, а в крайнем случае – административный контроль в рамках иерархии. Это обуславливает значение неопределенности для объяснения транзакций: в отсутствие неопределенности не требовалось бы адаптации сторон к изменяющимся внешним обстоятельствам в рамках контрактных соглашений [28, с. 7].

Ключевую роль в объяснении выбора структуры управления транзакциями играет специфичность актива. При нулевой специфичности актива наиболее привлекательной формой управления сделками является классический контракт: права и обязанности сторон фиксируются во

Таблица 2. Факторы, влияющие на рыночную власть аэропорта

Table 2. Factors influencing airport' market power

Фактор, влияющий на рыночную власть аэропорта <i>Factor, influencing airport' market power</i>	Признаки, свидетельствующие об актуальности фактора для аэропорта <i>Indicators demonstrating the relevance of the factor for the airport</i>
Факторы, способствующие усилению рыночной власти <i>Factors contributing to market power</i>	
Наличие естественной монополии <i>Presence of a natural monopoly</i>	- Наличие экономии от масштаба <i>Presence of economies of scale</i> - Субаддитивность издержек <i>Cost subadditivity</i> - Соотношение фактического пассажиропотока и пропускной способности аэропорта <i>Ratio of passenger traffic to airport capacity</i>
Наличие барьеров входа на рынок <i>Presence of barriers to entry to the market</i>	- Наличие избыточных мощностей у аэропорта <i>Presence of excess capacity at the airport</i> - Возможность строительства нового аэропорта в зоне охвата <i>Possibility of building a new airport in the catchment area</i>
Наличие сетевых эффектов <i>Presence of network effects</i>	- Структура обслуживаемых рейсов <i>Route structure</i> - Статус узлового аэропорта <i>Hub status</i>
Факторы, способствующие сокращению рыночной власти <i>Factors contributing to the reduction of market power</i>	
Степень конкурентного давления <i>Degree of competitive pressure</i>	- Наличие конкурирующих аэропортов в зоне охвата <i>Presence of competing airports in the catchment area</i> - Наличие конкурирующих хабов в регионе размещения аэропорта <i>Presence of competing hubs in the airport location region</i> - Наличие конкурирующих видов транспорта <i>Presence of intermodal competition</i>
Рыночная власть потребителя <i>Countervailing buyer power</i>	- Структура обслуживаемых рейсов <i>Route structure</i> - Распределение долей рейсов среди авиакомпаний <i>Distribution of shares of flights between airlines</i> - Доли присутствующих авиакомпаний на рынке авиаперевозок <i>Shares of present airlines in the air transportation market</i>
Наличие стимулов не завышать величину аэропортовых сборов <i>Incentives not to increase airport charges</i>	- Структура выручки аэропорта <i>Structure of airport revenue</i> - Потенциал кросс-субсидирования за счет доходов в неавиационном сегменте <i>Potential for cross-subsidization due to revenues from the non-aviation segment</i>

всеобъемлющем виде, управление сделками осуществляется с помощью ценового механизма, защиту контракта обеспечивает государство, а прерывание трансакций не будет сопряжено со значительными издержками [2, с. 431]. Эффективность данной формы управления обеспечивается тем, что низкая специфичность актива делает невыгодным оппортунистическое поведение в виде отступления от условий контракта за счет сравнительно низких издержек использования ресурсов в рамках других сделок.

По мере возрастания специфичности актива увеличивается квазирендита – разница между ценностью актива и альтернативной стоимостью его использования. Как следствие, с одной стороны, участники сделки становятся более заинтересованными в ее продлении, с другой стороны, возникают риски оппортунистического поведения. Риск оппортунистического поведения заключается в присвоении квазирендита одной из сторон, что приводит к росту трансакционных издержек.

С ростом специфичности актива связана и «фундаментальная трансформация»: если до накопления специфичных активов число участников сделки по предоставлению товара либо услуги было высоким, то по мере их накопления количество возможных сделок сокращается [13, с. 393]. Формируется взаимная зависимость участников сделки.

По мере роста трансакционных издержек эффективными формами управления последовательно становятся гибридная и иерархическая. Множество жизнеспособных гибридных контрактов может быть расширено за счет изменений в институциональной среде, затрудняющих использование ценового механизма в оппортунистических интересах одной из сторон [2, с. 446]. В их качестве могут выступать долгосрочные контракты, вертикальная интеграция, а также государственное регулирование. Вследствие этого государственное регулирование цен может выступать в качестве ин-

струмента снижения трансакционных издержек за счет ограничения возможностей оппортунистического поведения.

Регулирование как механизм предотвращения оппортунистического поведения в инфраструктурных отраслях

Как показано выше, для отраслей с высоким уровнем специфичности активов характерны риски оппортунистического поведения одной из сторон, включая экспроприацию квазирендита от инвестиций. В отсутствие гарантий исполнения контракта оптимальной стратегией будет недоинвестирование, которое приведет к тому, что стороны будут предпочитать менее специфичные и, как следствие, менее эффективные инвестиционные активы, что не позволит оказывать услуги эффективным образом [8, с. 377]. Применительно к инфраструктурным отраслям с высоким уровнем монополизации Д. Биггар приводит следующую цепочку рассуждений [8, с. 373]:

1. Чтобы извлечь максимальную выгоду от услуг, предоставляемых монополистом, необходимы комплементарные невозвратные инвестиции, причем как со стороны потребителей услуг монополий, так и покупателей на нижестоящих рынках.

2. После того как потребитель проинвестировал в комплементарные услуги монополиста активы, он может столкнуться с проблемой вымогательства (англ. hold-up problem). Монополист за счет повышения цен либо снижения качества предоставляемых услуг может присвоить часть выгод от понесенных потребителями затрат. Как следствие, в отсутствие гарантий, что выгоды от инвестиций не будут экспроприированы, потребители будут недоинвестировать в объект.

3. В отсутствие государственного вмешательства обеспечить безопасность инвестиций можно двумя способами: путем заключения долгосрочного контракта либо вертикальной интеграции. Для мелких заказчиков трансакционные издержки

согласования долгосрочного контракта могут быть чрезмерно высоки, тогда как неполнота контракта не позволит защититься от всех рисков. В свою очередь, вертикальная интеграция, в особенности в виде перехода актива в государственное управление, может быть сопряжена с потерями эффективности, рентоориентированным поведением и иными искажениями стимулов.

4. Государственное регулирование цен может выступить в качестве механизма управления транзакциями, которое защищает потребителя и создает стимулы для инвестирования. Такое регулирование, как правило, обеспечивает долгосрочную стабильность цен, а также недискриминационные условия предоставления услуг.

Отметим, что приведенное выше обоснование необходимости регулирования применимо к аэропортовой отрасли не в полной мере. Во-первых, вопрос наличия у аэропортов монопольной власти является дискуссионным. Во-вторых, для обеспечения максимальной эффективности транзакций со стороны аэропортов также требуются специфичные невозвратные инвестиции. В-третьих, рынок аэропортовых услуг занимает промежуточное положение в производственной цепочке [14, с. 8], и, как следствие, асимметрия информации сторон ниже, чем в классическом случае [13, с. 397]. Предварительно можно заключить, что применимость данного обоснования зависит от масштаба деятельности аэропорта: в частности, данная логика справедлива для аэропортов, обладающих доминирующим положением на соответствующем рынке.

Таким образом, высокая специфичность активов и неопределенность в аэропортовой отрасли также могут являться основаниями для государственного регулирования оказания услуг в аэропортах. В такой интерпретации регулирование оказания услуг в аэропортах представляет собой форму долгосрочного контракта, исполнение которого обеспечивается регулятором, что

позволяет минимизировать транзакционные издержки за счет обеспечения защиты инвестиций участников рынка [13, с. 397]. В таком случае основной мотивацией регулятора будет обеспечение эффективного функционирования аэропортов за счет применения специфичных активов и привлечения достаточных инвестиций в аэропортовую инфраструктуру.

Как следствие, для оценки обоснованности введения регулирования в целях снижения транзакционных издержек следует учитывать масштаб деятельности аэропорта: как будет показано далее, в более загруженных аэропортах, используемых в качестве хабов, специфичность активов и, как следствие, квазиарента выше, чем в периферийных аэропортах. Также на уровень квазиаренты оказывает влияние значимость аэропорта в маршрутной сети присутствующих в нем авиакомпаний.

Особенности транзакций в аэропортовой отрасли

Рассмотрим особенности транзакций в аэропортовой отрасли. Можно выделить 4 типа транзакций между аэропортом и потребителями аэропортовых услуг [13, с. 388–389]:

- транзакции при планировании и строительстве аэропорта;
- транзакции, связанные с поддержанием инфраструктуры аэропорта;
- транзакции, связанные с развитием инфраструктуры;
- транзакции, связанные с повседневной деятельностью аэропорта.

Транзакции при планировании и строительстве аэропорта происходят на инвестиционной фазе проекта и представляют своего рода создание возможности по использованию инфраструктуры на операционной фазе проекта. В связи с этим в качестве транзакции между аэропортами и потребителями аэропортовых услуг может пониматься предоставление права использования инфраструктуры аэропорта [12, с. 461].

Рассмотрим факторы, определяющие выбор механизма управления транзакциями, применительно к аэропортовой отрасли.

Частота транзакций между аэропортами и авиакомпаниями различается в зависимости от того, как организована маршрутная сеть авиакомпании и какое место аэропорт занимает в сети авиакомпании. С точки зрения организации маршрутной сети авиакомпании могут быть разделены на классические авиакомпании и лоукостеры. Маршрутная сеть классических авиакомпаний строится вокруг узловых аэропортов (хабов) (англ. hub-and-spoke model), при транзитных рейсах в них осуществляется стыковка между обслуживаемыми направлениями. Для классических авиакомпаний выгодно концентрировать рейсы в хабе, так как это позволяет сокращать издержки на перевозку 1 пассажира за счет использования более вместительных воздушных судов и оптимизации наземного обслуживания, кроме того, за счет увеличения числа стыковок возрастает спрос на услуги авиакомпании. Как следствие, для аэропортов-хабов характерна высокая частота транзакций, причем существенная доля рейсов приходится на классическую авиакомпанию, тогда как для не узловых аэропортов частота транзакций падает с долей трафика, приходящегося в сети на соответствующий аэропорт. Для авиакомпаний-лоукостеров характерен иной подход к построению маршрутной сети: они предполагают перевозку пассажиров из любого пункта в любой без перелета в узловой аэропорт (англ. point-to-point model), как следствие, частота транзакций более равномерно распределена между аэропортами присутствия. Вместе с тем существуют различия в частоте транзакций между аэропортами базирования и прочими аэропортами: в базовом аэропорте авиакомпания размещает самолеты, персонал, а также развивает сопутствующие аэропортовые услуги, при этом количество рейсов из базовых аэро-

портов выше, чем из прочих обслуживаемых аэропортов [13, с. 390–391].

Наличие высокого уровня неопределенности в аэропортовой отрасли обусловлено тем, что реализация проектов развития терминальной и аэропортовой инфраструктуры, подобно другим инфраструктурным проектам, занимает сравнительно долгий срок, который может составлять свыше 30 лет [13, с. 392]. Отметим, что сложность реализации проекта возрастает по мере роста масштаба деятельности аэропорта. До и во время реализации проекта менеджменту аэропорта необходимо оценить необходимый объем инвестиций, ожидаемый объем пассажиро- и грузопотока, а также затраты на обслуживание инфраструктуры. Как следствие, полный контракт не может быть составлен, и аэропорту потребуются пересматривать величину аэропортовых сборов. В условиях неполноты информации сторонам сложно согласовать обоснованную цену услуг, причем транзакционные издержки будут выше в узловых аэропортах, оказывающих комплекс услуг.

Для инвестиций в инфраструктуру аэропорта как таковых характерна высокая специфичность, так как их альтернативное использование чрезвычайно затруднено. При этом в отличие от авиакомпаний квази-рента не накапливается, а возникает сразу после осуществления инвестиции. При принятии инвестиционных решений у операторов узловых аэропортов есть по меньшей мере две опции: инвестировать в актив общего назначения, достаточный для обслуживания спроса в зоне охвата, либо в специфичный актив, направленный на удовлетворение потребностей отдельного клиента. Примером инвестиции в специфичный актив является строительство телескопического трапа, предназначенного для обслуживания отдельного типа самолетов, который находится в эксплуатации у авиакомпании (например, двухпалубного широкофюзеляжного Airbus A380) – такой актив имеет физическую и целевую

специфичность. Актив, предназначенный для потребностей авиакомпаний, будет способствовать возникновению у нее конкурентных преимуществ, а также оптимальному задействованию мощностей аэропорта. Для того чтобы инвестиции окупились, аэропорту потребуется работать с авиакомпанией достаточно продолжительное время – вероятность привлечения другой классической авиакомпании в хаб сравнительно невысока, так как они получают квазиренд в своих узловых аэропортах. В свою очередь, для аэропортов, которые не являются узловыми, такая проблема не столь актуальна, так как инвестиции в инфраструктуру в них, как правило, рассчитаны на обслуживание локального спроса в пределах зоны охвата аэропорта. В периферийных аэропортах зачастую мощности являются избыточными, тогда как аэропорты, которые могут рассматриваться в качестве базовых, сами конкурируют за привлечение авиакомпаний [13, с. 395–396].

Аналогичное справедливо и для инвестиций со стороны пользователей аэропортов: чтобы извлечь максимальную выгоду от оказания услуг по авиаперевозке, необходимы невозвратные инвестиции, специфичные для отдельного аэропорта, из которого обслуживаются рейсы / оказываются иные услуги.

К таким невозвратным инвестициям относится следующее [8, с. 462]:

- развитие инфраструктуры аэропорта (в случаях, когда такие инвестиции требуются в интересах отдельной авиакомпании);
- оптимизация маршрутной сети, расписания рейсов;
- инвестиции в человеческий капитал (наем и обучение сотрудников);
- рекламные затраты авиакомпаний (реклама рейсов из аэропорта, продвижение бренда аэропорта);
- затраты на выстраивание отношений с другими авиакомпаниями, выполняющими рейсы из того же аэропорта, для оказания дополнительных услуг;

- адаптация операционных процедур под особенности аэропорта.

Можно заметить, что для активов потребителей услуг аэропортов характерна специфичность местоположения и человеческого капитала.

Квазирентой для авиакомпании будет являться стоимость исключения аэропорта из маршрутной сети [13, с. 394]. Наибольшая квазиренда будет наблюдаться в аэропортах-хабах, чуть более низкая характерна для базовых аэропортов, тогда как наиболее низкая квазиренда отмечается в периферийных аэропортах. Это связано с тем, что существенным источником квазиренды для классических авиакомпаний является оптимизация расписания рейсов в узловом аэропорту за счет накопления человеческого капитала в части опыта составления расписания и обладания оптимальными слотами на использование инфраструктуры аэропорта. Как следствие, переключение рейсов из одного узлового аэропорта в другой будет сопряжено с существенными издержками. Для аэропортов, не являющихся узловыми, квазиренда будет ниже в сравнении с хабами из-за меньшей роли аэропорта в маршрутной сети авиакомпаний, поскольку переход авиакомпании в другой аэропорт не потребует внесения дополнительных изменений в маршрутную сеть.

Таким образом, инвестиции в специфичные активы вынуждены осуществлять как аэропорты, так и авиакомпании.

Отражение логики регулирования в целях снижения транзакционных издержек в правоприменении

В пользу справедливости понимания регулирования услуг в аэропортах в качестве структуры управления сделками, минимизирующей транзакционные издержки, свидетельствует правоприменительная практика, причем некоторые из практик противоречат логике регулирования тарифов и сборов в аэропортах в интересах минимизации общественных потерь.

Рассмотрим такие особенности регулирования далее. Во-первых, для регулирования аэропортовой отрасли характерно ужесточение регулирования с увеличением размера аэропорта. Во-вторых, для международной практики регулирования аэропортов характерно ограничение ценовой дискриминации и установление правил недискриминационного доступа, причем, как следствие, ограничивается возможность пикового ценообразования. В-третьих, величина аэропортовых сборов, как правило, увязывается с величиной издержек. В-четвертых, регуляторы придерживаются стратегии ценовой стабильности вместо использования цен как механизма подстройки под меняющиеся рыночные условия [8, с. 370–372, 377–378].

Одной из закономерностей в международной практике регулирования рынков аэропортовых услуг является то, что строгость регулирования возрастает с увеличением размера аэропорта. Отметим, что такая практика не согласуется с обоснованием регулирования для предотвращения злоупотребления доминирующим положением. Известно, что если остаточный спрос на товар или услугу неэластичен, потери благосостояния от установления цены выше конкурентного уровня (только на неэластичном участке спроса) не возникнут. Как следствие, в отношении аэропортов с низкой эластичностью спроса на услуги (аэропортов с высоким уровнем рыночной власти) должно применяться менее строгое регулирование, что противоречит фактически наблюдаемой практике [8, с. 370].

Экономическое регулирование аэропортов, как правило, предусматривает ограничение ценовой дискриминации и установление правил недискриминационного доступа: нормы о недискриминационном доступе содержатся в рекомендациях ИКАО [17, с. vii], отражены в европейском [24, с. 19] и российском законодательстве. Вместе с тем в логике максимизации общественного благосостояния ценовая дискриминация со стороны монополиста рассматривается

как способ минимизации потерь мертвого груза. Таким образом, даже если аэропорт обладает рыночной властью, осуществление им ценовой дискриминации позволит сократить потери в общественном благосостоянии.

Следствием ограничения возможности ценовой дискриминации является нераспространенность применения пикового ценообразования в загруженных аэропортах. В рамках экономической теории пиковое ценообразование рассматривается как возможность ратационировать спрос, что позволяет сократить потери мертвого груза. Вместе с тем такая практика не получила широкого распространения и подвергалась критике со стороны авиакомпаний.

Также, вопреки логике максимизации общественного благосостояния, для регулирования аэропортов характерна привязка величины аэропортовых сборов к издержкам. Этот принцип находит отражение в рекомендациях ИКАО [17, с. vii], в международной и российской регуляторной практике. В действительности для минимизации потерь мертвого груза более важное значение имеет близость аэропортовых сборов к величине предельных издержек. В то же время в рамках логики минимизации транзакционных издержек такая практика может быть обоснована тем, что она ограничивает возможности резкого повышения аэропортовых сборов и их нецелевого использования [8, с. 378].

Наконец, в качестве одной из задач регулирования аэропортовой отрасли провозглашается обеспечение ценовой стабильности. Такая практика идет вразрез с задачей минимизации потерь мертвого груза, так как возможность изменения цен позволила бы лучше подстроиться под изменения в структуре предложения либо спроса, однако она объяснима с точки зрения логики минимизации транзакционных издержек, так как позволяет сократить неопределенность, а также защитить от риска экспроприации активов потребителей аэропортовых услуг.

Также отметим, что такая практика обоснована в случае, если регулятор руководствуется стандартом потребительского, а не общественного благосостояния.

Обоснованность регулирования в целях снижения транзакционных издержек

Обоснованность применения государственного регулирования тарифов и сборов в аэропортах в рамках логики минимизации транзакционных издержек также может быть подвергнута критике.

Установление тарифов и сборов, как правило, происходит следующим образом: оператор аэропорта направляет регулятору предложение о величине тарифов и сборов, после чего регулятор оценивает их обоснованность на основе информации о доходах и расходах аэропорта. По итогам оценки регулятор определяет величину тарифов и сборов – их потолок, который применяется для регулируемых аэропортовых услуг. Вместе с тем, так как регулятор является внешней стороной для участников сделки, сохраняется проблема асимметрии информации, тогда как оценка адекватности поданной информации представляется сложной задачей из-за рисков оппортунизма со стороны оператора аэропорта в виде предоставления неполной либо недостоверной информации. Если государственное регулирование представляется сторонам сделки недостаточным, задействуются другие механизмы сокращения транзакционных издержек, одним из которых является вертикальная интеграция [13, с. 398]. Отметим, что вертикальная интеграция в аэропортовой отрасли в основном воспринимается негативно по причине рисков ограничения конкуренции и созданию барьеров входа на рынок [12, с. 459], однако в ряде случаев она выступает механизмом снижения транзакционных издержек и предоставления гарантии, что активы потребителей услуг аэропорта не будут экспроприированы [13].

Как следствие, если целью является снижение транзакционных издержек, прежде

чем принимать решение о необходимости введения регулирования, следует рассмотреть возможность применения альтернативных механизмов управления транзакциями.

Заключение

По итогам проведенного анализа могут быть сделаны следующие выводы.

Регулирование тарифов и сборов на услуги в аэропортах может вводиться по двум основаниям: для предотвращения риска злоупотребления доминирующим положением со стороны аэропорта и для минимизации риска экспроприации инвестиций клиентов аэропортов.

В первом случае регулирование направлено на ограничение возможности аэропортов произвольно устанавливать ставки тарифов и сборов. Предполагается, что с его помощью аэропорты будут поддерживать эффективный уровень затрат и приблизят уровень выпуска к общественно оптимальному. Поскольку уровень рыночной власти между аэропортами варьируется, различается и обоснованность введения регулирования. Введение регулирования для минимизации потерь в общественном благосостоянии вследствие злоупотребления доминирующим положением обосновано, если аэропорт обладает значительной рыночной властью. Как следствие, при принятии решения о регулировании необходимо оценить наличие естественно-монопольных характеристик, барьеров входа, возможность конкуренции с другим аэропортами и видами транспорта, наличие сетевых эффектов, уровень рыночной власти потребителя, а также наличие стимулов не превышать величину авиационных сборов для максимизации прибыли от неавиационного сегмента рынка.

Во втором случае регулирование призвано минимизировать транзакционные издержки клиентов аэропортов за счет сокращения риска экспроприации активов со стороны аэропорта, который вызван высоким уровнем специфичности активов и неопределен-

ности в аэропортовой отрасли. Регулирование тарифов и сборов представляет собой гибридную форму управления транзакциями, позволяющую защитить специфичные инвестиции участников рынка, тогда как государство выступает в качестве гаранта исполнения контракта. Отметим, что аналогичная логика применяется для регулирования инфраструктурных отраслей, характеризующихся высоким уровнем монополизации. Актуальность данного риска изменяется по мере увеличения масштаба аэропорта: в более загруженных аэропортах, используемых в качестве хабов, специфичность активов выше, чем в периферийных аэропортах. Кроме того, узловые аэропорты играют большую роль в маршрутной сети присутствующих в нем авиакомпаний, что усложняет для последних переход в другой аэропорт, в связи с чем при принятии решения о необходимости регулирования также следует учитывать роль аэропорта в маршрутной сети присутствующих в нем авиакомпаний.

Справедливость данного основания регулирования подтверждается правоприменительной практикой: нормы многих стран содержат требования обеспечения недискриминационного доступа на рынок, ограничения ценовой дискриминации и возможности пикового ценообразования, увязывания величины сборов и издержек, а также обеспечения ценовой стабильности, которые призваны скорее минимизировать транзакционные издержки сторон, нежели максимизировать общественное благосостояние. Отметим, однако, что аэропорты также сталкиваются с рисками оппортунистического поведения со стороны потребителей услуг аэропортов, и в ряде случаев государственное регулирование может быть недостаточным для предотвращения риска оппортуниз-

ма. Как следствие, могут применяться альтернативные механизмы управления транзакциями (вертикальная интеграция и др.).

Учитывая, что вероятность реализации рисков, которыми обосновывается решение о необходимости регулирования, различается в зависимости от характеристик аэропорта, а также принимая во внимание тот факт, что регулирование сопряжено с внесением искажений в работу регулируемых рынков, решение о необходимости регулирования должно приниматься для отдельно взятого аэропорта, а не отрасли в целом. Учет характеристик аэропорта позволит подобрать регулирование, отражающее особенности рынка, на котором оказываются аэропортовые услуги. Отметим, что при внедрении селективного подхода к регулированию услуг в аэропортах необходимо учитывать такие возможные проблемы, как расширение дискреции регулятора, коррупционные риски и рост издержек регулятора в связи с необходимостью проведения анализа факторов, влияющих на рыночную власть аэропорта.

Выявление факторов, влияющих на обоснованность регулирования тарифов и сборов на услуги в аэропортах, намечает необходимость более предметного исследования отдельных аспектов функционирования аэропортовой отрасли, в том числе: 1) возможных проявлений межаэропортовой конкуренции, а также методов оценки ее уровня; 2) корректности отнесения аэропортов к субъектам естественных монополий; 3) характера взаимоотношений «аэропорт – авиакомпания», а также наличия у последних рыночной власти потребителя; 4) различий в эффективности между альтернативными формами регулирования тарифов и сборов в аэропортах.

Список литературы

1. Волкова Л. П. Управление деятельностью аэропорта. Часть 2: Организационные основы управления деятельностью аэропортов. – М.: МГТУГА, 2007. – 106 с.
2. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет МГУ: ТЕИС, 2002. – 591 с.

3. Ярошевич Н. Ю. Аэропорт как естественная монополия: особенности современного развития // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 9 (37). С. 23–25.
4. Ярошевич Н. Ю. Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция. 2011. № 2 (26). С. 47–54.
5. Ярошевич Н. Ю., Дубровский В. Ж. Государственное регулирование тарифов и сборов аэропортов: провалы российского законодательства и приоритеты развития // Известия УрГЭУ. 2015. № 4 (60). С. 112–119.
6. Barrett S. D. Airport competition in the deregulated European aviation market // Journal of Air Transport Management. 2000. Vol. 6. No. 1. P. 13–27. DOI: 10.1016/S0969-6997(99)00018-6.
7. Bel G., Fageda X. Privatization, regulation and airport pricing: an empirical analysis for Europe // Journal of Regulatory Economics. 2010. Vol. 37. No. 2. P. 142–161. DOI: 10.1007/s11149-009-9110-7.
8. Biggar D. Why Regulate Airports? A Re-examination of the Rationale for Airport Regulation // Journal of Transport Economics and Policy (JTEP). 2012. Vol. 46. No. 3. P. 367–380.
9. Economic Regulation of Airports and Air Navigation Services Providers // International Air Transport Association (IATA). URL: <https://www.iata.org/contentassets/fa95ede4dee24322939d396382f2f82d/economic-regulation.pdf> (дата обращения: 28.08.2023).
10. Evangelinos C., Püschel R., Goldhahn S. Inverting the Regulatory Rules? Optimizing Airport Regulation to Account for Commercial Revenues // Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Wirtschaft und Verkehr. No. 01/2011. P. 1–18.
11. Forsyth P. Airport Price Regulation: Rationales, Issues and Directions for Reform. – Monash University, 2001. URL: https://bridges.monash.edu/articles/journal_contribution/Airport_Price_Regulation_Rationales_Issues_and_Directions_for_Reform/5090209 (дата обращения: 19.10.2023).
12. Fuhr J., Beckers T. Contract design, financing arrangements and public ownership – An assessment of the US airport governance model // Transport Reviews. 2009. Vol. 29. No. 4. P. 459–478. DOI: 10.1080/01441640802465656.
13. Fuhr J., Beckers T. Vertical Governance between Airlines and Airports – A Transaction Cost Analysis // Review of Network Economics. 2006. Vol. 5. No. 4. P. 386–412. DOI: 10.2202/1446-9022.1104.
14. Gillen D. The evolution of airport ownership and governance // Journal of Air Transport Management. 2011. Vol. 17. No. 1. P. 3–13. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2010.10.003.
15. Graham A. Managing Airports: An International Perspective – London: Routledge, 2023. – 600 p. DOI: 10.4324/9781003269359.
16. Hancioglu B. The Market power of Airports, Regulatory Issues and Competition between Airports // German Airport Performance. 2008. P. 1–28.
17. ICAO's Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services // International Civil Aviation Organization (ICAO). URL: https://www.icao.int/publications/documents/9082_9ed_en.pdf (дата обращения: 28.08.2023).
18. Katz M. A. The American Experience Under the Airline Deregulation Act of 1978 – An Airline Perspective // Hofstra Labor and Employment Law Journal. 1988. Vol. 6. No. 1. P. 87–100.
19. Kupfer F., Meersman H., Pauwels T., Struyf E., Van de Voorde E., Vanelislander T. Economic regulation of airports: The case of Brussels Airport Company // Case Studies on Transport Policy. 2013. Vol. 1. No. 1–2. P. 27–34. DOI: 10.1016/j.cstp.2013.08.002.
20. Lechmann M., Niemeier H.-M. Economies of scale and scope of airports – A critical survey // Journal of Air Transport Studies. 2013. Vol. 4. No. 2. P. 1–25. DOI: 10.38008/jats.v4i2.77.
21. Martimort D., Pommey G., Pouyet J. Optimal regulation design of airports: Investment incentives and impact of commercial services // Transportation Research Part B: Methodological. 2022. Vol. 164. P. 25–44. DOI: 10.1016/j.trb.2022.07.008.
22. Morrell P. Airport Competition and Network Access: A European Perspective. – In: Forsyth P., Gillen D., Muller J., Niemeier H.-M. Airport Competition: The European experience. – Ashgate, 2010. P. 11–27.
23. Niemeier H.-M. Regulation of Large Airports: Status Quo and Options for Reform // OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Paper. No. 2009-10. P. 1–33. DOI: 10.1787/9789282102923-en.
24. Oliveira G. P. Abuse of dominance in the airport sector // Journal of Transport Literature. 2013. Vol. 7. No. 1. P. 8–51. DOI: 10.1590/S2238-10312013000100002.
25. Reynolds P., Kennedy S., Veronese B., von Hinten Reed N. Effective regulation of airport market power. A report for Airlines for Europe and IATA // CEG. 2018. P. 1–45.
26. Starkie D. Airport regulation and competition // Journal of Air Transport Management. 2002. Vol. 8. No. 1. P. 63–72. DOI: 10.1016/S0969-6997(01)00015-1.
27. Tretheway M., Kincaid I. Competition between Airports: Occurrence and Strategy. – In: Forsyth P., Gillen D., Muller J., Niemeier H.-M. Airport Competition: The European experience. – Ashgate, 2010. P. 119–136.

28. Williamson O. E. The Economics of Governance // American Economic Review. 2005. Vol. 95. No. 2. P. 1–18. DOI: 10.1257/000282805774669880.

Сведения об авторах

Зубенко Андрей Николаевич, ORCID 0009-0003-8400-0728, аспирант, кафедра конкурентной и промышленной политики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; ведущий эксперт, Центр экономики монополий и анализа регуляторных требований Фонда «Центр стратегических разработок», Москва, Россия, zubenko.an@gmail.com

Курдин Александр Александрович, ORCID 0000-0001-6025-7551, канд. экон. наук, старший научный сотрудник, кафедра конкурентной и промышленной политики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; старший научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте России, Москва, Россия, aakurdin@gmail.com

Статья поступила 09.09.2023, рассмотрена 26.09.2023, принята 11.10.2023

References

1. Volkova L. P. *Upravlenie deyatel'nost'yu aeroporta. Chast' 2: Organizatsionnye osnovy upravleniya deyatel'nost'yu aeroportov* [Management of the airport. Part 2: Organizational bases of airports management]. Moscow, MSTU Publ., 2007, 106 p.
2. Shastitko A. E. *Novaya institutsional'naya ekonomicheskaya teoriya* [The new institutional economic theory]. 3rd edition. Moscow, Economic Faculty of Moscow State University, TEIS Publ., 2002, 591 p.
3. Yaroshevich N. Yu. Airport as a natural monopoly: features of modern development. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*, 2014, no.9, pp.23-25 (in Russian).
4. Yaroshevich N. Yu. The competition in the market of airport services: Features of development and forms of existence. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2011, no.2(26), pp.47-54 (in Russian).
5. Yaroshevich N. Yu., Dubrovsky V. Zh. State regulation of airport charges: The failures of Russian legislation and development priorities. *Izvestiya UrGEU*=Journal of New Economy, 2015, no.4(60), pp.112-119 (in Russian).
6. Barrett S. D. Airport competition in the deregulated European aviation market. *Journal of Air Transport Management*, 2000, vol.6, no.1, pp.13-27. DOI: 10.1016/S0969-6997(99)00018-6.
7. Bel G., Fageda X. Privatization, regulation and airport pricing: an empirical analysis for Europe. *Journal of Regulatory Economics*, 2010, vol.37, no.2, pp.142-161. DOI 10.1007/s11149-009-9110-7.
8. Biggar D. Why Regulate Airports? A Re-examination of the Rationale for Airport Regulation. *Journal of Transport Economics and Policy* (JTEP), 2012, vol.46, no.3, pp.367-380.
9. Economic Regulation of Airports and Air Navigation Services Providers. International Air Transport Association (IATA). Available at: <https://www.iata.org/contentassets/fa95ede4dee24322939d396382f2f82d/economic-regulation.pdf> (accessed 28.08.2023).
10. Evangelinos C., Püschel R., Goldhahn S. Inverting the Regulatory Rules? Optimizing Airport Regulation to Account for Commercial Revenues. *Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Wirtschaft und Verkehr*, no.01/2011, pp.1-18.
11. Forsyth P. Airport Price Regulation: Rationales, Issues and Directions for Reform. Monash University, 2001. Available at: https://bridges.monash.edu/articles/journal_contribution/Airport_Price_Regulation_Rationales_Issues_and_Directions_for_Reform/5090209 (accessed 19.10.2023).
12. Fuhr J., Beckers T. Contract design, financing arrangements and public ownership – An assessment of the US airport governance model. *Transport Reviews*, 2009, vol.29, no.4, pp.459-478. DOI: 10.1080/01441640802465656.
13. Fuhr J., Beckers T. Vertical Governance between Airlines and Airports – A Transaction Cost Analysis. *Review of Network Economics*, 2006, vol.5, no.4, pp.386-412. DOI: 10.2202/1446-9022.1104.
14. Gillen D. The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management*, 2011, vol.17, no.1, pp.3-13. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2010.10.003.
15. Graham A. *Managing Airports: An International Perspective*. London, Routledge, 2023, 600 p. DOI: 10.4324/9781003269359.
16. Hancioglu B. The Market power of Airports, Regulatory Issues and Competition between Airports. *German Airport Performance*, 2008, pp.1-28.

17. ICAO's Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services. International Civil Aviation Organization (ICAO). Available at: https://www.icao.int/publications/documents/9082_9ed_en.pdf (accessed 28.08.2023).
18. Katz M. A. The American Experience Under the Airline Deregulation Act of 1978 – An Airline Perspective. *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 1988, vol.6, no.1, pp.87-100.
19. Kupfer F., Meersman H., Pauwels T., Struyf E., Van de Voorde E., Vanelslander T. Economic regulation of airports: The case of Brussels Airport Company. *Case Studies on Transport Policy*, 2013, vol.1, no.1-2, pp.27-34. DOI: 10.1016/j.cstp.2013.08.002.
20. Lechmann M., Niemeier H. M. Economies of scale and scope of airports – A critical survey. *Journal of Air Transport Studies*, 2013, vol.4, no.2, pp.1-25. DOI: 10.38008/jats.v4i2.77.
21. Martimort D., Pommey G., Pouyet J. Optimal regulation design of airports: Investment incentives and impact of commercial services. *Transportation Research Part B: Methodological*, 2022, vol.164, pp.25-44. DOI: 10.1016/j.trb.2022.07.008.
22. Morrell P. Airport Competition and Network Access: A European Perspective. In: Forsyth P., Gillen D., Muller J., Niemeier H.-M. *Airport Competition: The European experience*. Ashgate, 2010, pp.11-27.
23. Niemeier H.-M. Regulation of Large Airports: Status Quo and Options for Reform. *OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Paper*, no.2009-10, pp.1-33. DOI: 10.1787/9789282102923-en.
24. Oliveira G. P. Abuse of dominance in the airport sector. *Journal of Transport Literature*, 2013, vol.7, no.1, pp.8-51. DOI: 10.1590/S2238-10312013000100002.
25. Reynolds P., Kennedy S., Veronese B., von Hinten Reed N. Effective regulation of airport market power. A report for Airlines for Europe and IATA. CEG, 2018, pp.1-45.
26. Starkie D. Airport regulation and competition. *Journal of Air Transport Management*, 2002, vol.8, no.1, pp.63-72. DOI: 10.1016/S0969-6997(01)00015-1.
27. Tretheway M., Kincaid I. Competition between Airports: Occurrence and Strategy. In: Forsyth P., Gillen D., Muller J., Niemeier H.-M. *Airport Competition: The European experience*. Ashgate, 2010, pp.119-136.
28. Williamson O. E. The Economics of Governance. *American Economic Review*, 2005, vol.95, no.2, pp.1-18. DOI: 10.1257/000282805774669880.

About the authors

Andrey N. Zubenko, ORCID 0009-0003-8400-0728, Postgraduate, Competition and Industrial Policy Department, Lomonosov Moscow State University; Leading Expert, Center for Monopoly Economics and Regulatory Requirements Analysis, Center for Strategic Research Foundation, Moscow, Russia, zubenko.an@gmail.com

Alexander A. Kurdin, ORCID 0000-0001-6025-7551, Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher, Competition and Industrial Policy Department, Lomonosov Moscow State University; Senior Researcher, Center for Competition and Economic Regulation Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, aakurdin@gmail.com

Received 09.09.2023, reviewed 26.09.2023, accepted 11.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-41-52

Мотивационная роль ESG-фактора при сделках экономической концентрации

И. В. Князева^{1*}, А. Е. Бойко¹

¹ Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

* irknyazeva@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению влияния ESG-фактора (environment, social, governance – экологический, социальный и корпоративный факторы) на сделки M&A (merger and acquisition – слияния и поглощения). В статье обосновывается тренд экономических трансформаций, отражающий факт того, что экологическая, социальная и корпоративная ответственность становятся одними из важнейших направлений развития компаний. Климатические и экологические риски создают угрозу для финансовой стабильности бизнеса, его корпоративного имиджа и социальной потребительской лояльности. В статье рассмотрена степень вовлеченности бизнеса в ESG-повестку и проведена качественная оценка потребностей компаний в ресурсах для достижения целей устойчивого развития. Используя возможности, которые дает зеленая повестка, компания усиливает свои ESG-позиции. Цель исследования – рассмотреть роль фактора ESG в сделках слияний и поглощений. Опираясь на имеющиеся исследования о важности того, что слияния и поглощения являются эффективным инструментом структурной перестройки бизнеса, авторы делают акцент на том, что фактор ESG с высокой долей вероятности включен в общий мотивационный контур сделок концентрации. На стыке двух глобальных стратегических процессов – процесса экономической концентрации и процесса устойчивого развития компаний в области ESG – рассматривается важность изучения фактора ESG, оказывающего побудительное влияние на сделки слияний и поглощений. Авторы обращают внимание на то, что роль и место малоизученного фактора ESG в процессе сделок слияний и поглощений, а также влияние ESG-повестки в процессе концентрации бизнеса будет усиливаться на всех этапах слияний и поглощений. Отмечены преимущества покупки компаний, специализирующихся на зеленых технологиях, что позволяет реструктурировать потребность в инвестировании при создании современных и экологически чистых технологий. Концепция устойчивости базируется на эффективности использования ограниченных ресурсов, именно поэтому результаты исследования представляют интерес для компаний, ориентированных на быстрый рост с применением сделок слияний и поглощений.

Ключевые слова: экологическая, социальная и корпоративная ответственность, слияния и поглощения, мотивы сделок M&A, экономическая концентрация, устойчивое развитие, ESG-фактор

Для цитирования: Князева И. В., Бойко А. Е. Мотивационная роль ESG-фактора при сделках экономической концентрации // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 41–52. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-41-52

The Motivational Role of the ESG Factor in Transactions of Economic Concentration

I. Knyazeva^{1*}, A. Boyko¹

¹ Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk, Russia

* irknyazeva@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the consideration of the influence of the ESG factor (environment, social, governance) on M&A transactions (merger and acquisitions). The article substantiates the trend of economic transformations, reflecting the fact that environmental, social and corporate responsibility are becoming one of the most important areas of company development. Climate and environmental risks pose a threat to the financial stability of the business, its corporate image and social consumer loyalty. The article examines the degree of business involvement in the ESG agenda and provides a qualitative assessment of companies' resource needs to achieve sustainable development goals. Using the opportunities provided by the green agenda, the company strengthens its ESG positions. The purpose of the study is to consider the role of the ESG factor in mergers and acquisitions. Based on the available research on the importance of mergers and acquisitions being an effective tool for business restructuring, the authors emphasize that the ESG factor is likely to be included in the overall motivational contour of concentration transactions. At the junction of two global strategic processes – the process of economic concentration and the process of sustainable development of companies in the field of ESG, the importance of studying the ESG factor, which has a motivating influence on mergers and acquisitions, is considered. The authors draw attention to the fact that the role and place of the little-studied ESG factor in the process of mergers and acquisitions, as well as the influence of the ESG agenda in the process of business concentration will increase at all stages of mergers and acquisitions. It is noted about the advantages of buying companies specializing in green technologies, which allows you to restructure the need for investment in the creation of modern and environmentally friendly technologies. The concept of sustainability is based on the efficiency of using limited resources, which is why the results of the study are of interest to companies focused on rapid growth using M&A transactions.

Keywords: environmental, social and corporate responsibility, mergers and acquisitions, motives of M&A transactions, economic concentration, sustainable development, ESG factor

For citation: Knyazeva I., Boyko A. The Motivational Role of the ESG Factor in Transactions of Economic Concentration. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.41-52 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-41-52

Введение

Традиционным способом развития бизнеса являются сделки слияния и поглощения (merger and acquisition, далее – M&A). В научном сообществе факторы, оказывающие влияние на сделки M&A, изучены достаточно глубоко [11, 14, 15, 20]. В исторической перспективе выделяют несколько периодов – волн концентраций, во время

которых доминировали различные причины осуществления сделок. На причины оказывают влияние экономические, финансовые, социальные факторы, уровень выстроенных экономических связей между странами и достигнутый уровень экономического развития конкретной страны. Конкуренция двигает бизнес на поиск новых точек роста и формирования новых стратегических инициатив. Научно-технический прогресс и глобальные

общественные движения позволяют эти точки находить. Новой точкой роста может стать устойчивое развитие компании.

Устойчивое развитие – удовлетворение потребностей общества без ущерба для текущих и будущих поколений. Устойчивое развитие включает системную оценку ESG-фактора (environment, social, governance – экологического, социального и корпоративного факторов). ESG-повестка – это ответственное отношение бизнеса к окружающей среде, обществу и качеству корпоративного управления. Данной теме в последнее время посвящено много исследований за рубежом [21, 22] и в России [8, 17]. Устойчивое развитие позволяет идентифицировать широкий спектр рисков и вовремя их купировать, а также найти новые пути развития компании.

В последние годы большое внимание уделяется влиянию климата на окружающую среду и благосостояние граждан, поэтому в обществе сформировалась зеленая повестка, направленная на решение проблем сокращения природных ресурсов, климатических и экологических кризисов, вызванных неконтролируемым экономическим ростом. Выделяются два основных направления для решения указанных проблем.

Первое направление – сокращение вероятности климатических изменений (снижение и регулирование выбросов парниковых газов в атмосферу). Большинство стран законодательно устанавливают нормативы выбросов CO₂ компаниями, внедряют дополнительный налог на продукцию с повышенным углеродным следом, стимулируют развитие технологии улавливания и хранения двуокиси углерода, а также субсидируют использование энергоэффективных технологий и производство возобновляемых источников электроэнергии. Данное направление получило название зеленая энергетика¹.

Второе направление – мероприятия, направленные на адаптацию к изменению климата (удержание паводковой воды для защиты от наводнений, сохранение и восстановление природных экосистем для поглощения парниковых газов, защита берегов от эрозии и волн, повышение качества и доступности пресной воды, повышение устойчивости систем производства продовольствия).

В контексте важности экологической, социальной и корпоративной трансформации бизнеса в статье представлен авторский взгляд на место и роль этих факторов в инициировании сделок M&A. На стыке двух глобальных стратегических процессов – процесса экономической концентрации компаний и процесса устойчивого развития – исследован совершенно новый фактор, оказывающий влияние на сделки слияний и поглощений.

В условиях структурной перестройки финансово-экономических связей и принципов ведения хозяйственной деятельности под влиянием доминирующей зеленой повестки бизнес балансирует на грани экологических интересов различных стейкхолдеров. Основные заинтересованные лица – это общество, государство, сотрудники компании. Общество заинтересовано в стабильном развитии бизнеса и создании рабочих мест, но без ущерба экологической и промышленной безопасности. Одним из главных критериев молодого поколения при выборе будущего места работы является социальная и экологическая ответственность работодателя².

Важно учитывать интересы всех акционеров бизнеса, несмотря на возникающие противоречия между разными группами собственников. Институциональные инвесторы заинтересованы в получении

¹ Удастся ли ЕС и США избежать войны зеленых субсидий // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/politics/21/12/2022/63a1aac19a79479b89e7b897> (дата обращения: 23.07.2023).

² Студенты выбирают социально ответственные компании. URL: <https://platform.plus-one.ru/news/2021/12/09/2953-studenty-vybirayut-sotsialno-otvetstvennye-kompanii> (дата обращения: 24.09.2022).

прибыли и стабильной выплате дивидендов. С другой стороны, многие инвестиционные фонды и миноритарные акционеры учитывают в своей стратегии приобретения акций такой фактор, как ESG-рейтинг компании. Соответственно, главным требованием к акциям приобретаемой компании становится ее ответственное развитие в экологическом, социальном и корпоративном аспектах. Большую роль экологическим аспектам деятельности бизнеса уделяют финансовые организации. За последние 10 лет большую популярность приобрели зеленые облигации, выпускающиеся для вложения инвестиций в экологически чистые технологии [10]. Общество, государство, финансовые организации повышают требования к экологической, социальной и корпоративной ответственности бизнеса. Компаниям необходимо адаптировать свои инвестиционные программы для проведения экологической модернизации.

Объектом исследования в статье является ESG-фактор в системе мотивационных положений сделок концентрации.

Основной задача – представление авторского взгляда на роль и место малоизученного фактора ESG в процессе слияний и поглощений.

База исследования основана на отчетах и рейтингах консалтинговых компаний, исследованиях в области устойчивого развития, публичной отчетности российских компаний.

Гипотеза исследования – ESG-фактор становится драйвером и качественным показателем бизнеса в процессах слияний и поглощений компаний.

Укрупнение капитала позволяет увеличить инвестиционные программы и получить кредиты для реализации экологической модернизации. ESG-показатели экспортных предприятий становятся важными параметрами для обеспечения конкурентоспособности на внешних рынках, учитывающих комплекс ESG-фактора.

Состояние рынка сделок M&A и мотивационные факторы

Рынок слияний и поглощений последние 3 года находится в зоне большой турбулентности. Исследования научного сообщества показывают, что в глубокой ретроспективе процессы и тенденции M&A имеют волнообразный характер [4, 5, 18–20]. Каждому этапу роста рынка M&A соответствовал определенный доминирующий фактор. За последние 5 лет присутствовали негативные факторы, влияющие на бизнес, – сбои в цепочках поставок товаров, непредсказуемость COVID-19, геополитические трансформации и турбулентность экономических процессов всех сторон санкционного давления. Влияние данных факторов оказывало стимулирующее влияние на сделки M&A. И соответственно, показатели мирового рынка отражают существенный рост.

В 2020 г. сумма сделок составила 3,6 трлн долларов США, ожидающийся нисходящий тренд в 2021 г. не оправдался, и мировые рынки продемонстрировали рост до 5,9 трлн долларов³. Основные причины: отложенные сделки с 2020 года в условиях неопределенности пандемийных ограничений; дешевая и доступная ликвидность в рамках политики количественного смягчения и, безусловно, стремление аккумулировать и эффективно масштабировать ресурсы, позволяющие преодолеть трансформационные риски. В 2022 году восходящий тренд изменен и, по предварительным данным, рынок M&A достиг 4,7 трлн долларов⁴, что составило около 80% от показателей предыдущего года. Негативное воздействие на мировой рынок в ближайшие 3 года будут оказывать опасение рецессии, сбои в цепочках поставок, вызванные масштабными мерами санкционного давления,

³ Global M&A Report Midyear 2022 // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/global-m-and-a-report-midyear-2022/> (дата обращения: 29.01.2023).

⁴ Там же.

геополитическая напряженность, инфляция, отмена политики количественного смягчения и, соответственно, рост ключевых ставок. В системе этих факторов триггер ESG-повестки занимает значимое место.

Объем сделок M&A в России в 2022 году снизился до 92,3% к уровню прошлого года и составил около 43 млрд долларов⁵, повторяя тенденцию общемирового, но коренные причины отличаются. В частности, в России основным драйвером сделок слияний и поглощений в 2022 году является выход иностранных инвесторов из активов на территории РФ, а также продажа российскими инвесторами зарубежных активов⁶. Кроме этого, дополнительными факторами, оказывающими влияние на объемы и тенденции M&A, являются невысокая цена продажи и покупки активов, как российских, так и зарубежных, инфляционные процессы в России, секвестирование инвестиционных программ и ужесточение нормативно-правового регулирования поглощений в стратегически важных российских отраслях.

В представленных тенденциях в качестве активного фактора влияния климатическая повестка (ESG-повестка) не выделяется в качестве основополагающей в Российской Федерации. Вместе с тем авторы считают, что она оказывает воздействие на долгосрочное развитие компаний. Ряд исследований показывают, что сформирован тренд на смену стратегического вектора в сделках слияний и поглощений с учетом ESG-повестки⁷. По мере того, как значение ESG-повестки на международном рынке

возрастает, эта характеристика становится признаком качества бизнеса⁸. Высокий рейтинг в ESG оказывает влияние на стоимость M&A и толкает заинтересованные стороны в направлении увеличения цены сделки.

Важным вопросом в рассматриваемом контексте является учет влияния стратегии устойчивого развития или ESG-фактора на сделки слияний и поглощений. Анализ публикационной активности позволяет говорить о том, что сейчас только зарождаются общие направления исследования данного вопроса. ESG-цели позволяют предприятиям снизить долгосрочные риски и являются важным объектом внимания генеральных директоров компаний [9]. При оценке покупки или продажи активов делается акцент на ESG, что приводит к переоценке стратегий компаний и более глубокому анализу сделок M&A [16].

Для оценки влияния ESG-повестки на процессы концентрации отметим, что наиболее распространенным мотивом сделок является синергия, которую можно рассматривать в единстве операционных и финансовых механизмов. Операционная синергия стабилизирует денежные потоки. Финансовая синергия позволяет увеличить заемные и собственные ресурсы для развития новых проектов, в том числе экологической направленности.

Экономический подход включает корпоративные стратегии, диверсификацию и инвестиционные решения. Финансовые мотивы – финансовая реструктуризация бизнеса, продажа нерентабельных активов. Юридический аспект затрагивает передачу власти над капиталом и контроль над компанией.

Классический процесс экономической концентрации состоит из трех этапов [7]. Первый этап – выбор объекта поглощения с последующей оценкой due diligence (дью-дилиденс – процесс аудита компании).

⁵ Итоги M&A 2022 года. Распродажа активов иностранными компаниями, покидающими Россию, составили 38% всего M&A рынка за 2022 год // АК&М. URL: <http://mergers.akm.ru/stats/39> (дата обращения: 20.06.2023).

⁶ Статистика M&A. I полугодие 2022 года. Массовый уход иностранных инвесторов // АК&М. URL: <http://mergers.akm.ru/stats/38> (дата обращения: 29.01.2023).

⁷ State of the Market // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/state-of-the-market-m-and-a-report-2022/> (дата обращения: 29.01.2023).

⁸ The ESG Imperative in M&A // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/esg-imperative-m-and-a-report-2022/> (дата обращения: 29.01.2023).

Второй – осуществление переговорного процесса о существенных условиях сделки: цена сделки, форма оплаты (акциями, денежными средствами), привлечение заемных средств, сроки проведения сделки, сохранение брендов. Третий этап – интеграция приобретенных активов компаний продавца и покупателя. Экологические, социальные и корпоративные факторы являются значимыми на каждом этапе данного процесса.

Оценка взаимодействия компании со стейкхолдерами в процессе слияний и поглощений проводится на основе ESG-показателей. Качественное раскрытие информации по ESG-фактору увеличивает капитализацию компании, что в итоге влияет на управление стоимостью в процессе слияний и поглощений [3].

Влияния факторов устойчивого развития на эффективность сделки M&A в настоящий момент представляет большую область для новых исследований [6]. Отдельные направления исследуют человеческий фактор в сделках слияний и поглощений, что однозначно идентифицируется как социальная часть ESG-повестки.

Тем не менее комплексный подход в изучении ESG-фактора, на наш взгляд, рассмотрен недостаточно детализировано. В каждой группе мотивов можно однозначно проследить экологический аспект, потенциально затрагиваемый сделками M&A. Используя собственные и заемные средства, бизнес на текущем этапе функционирования не имеет возможности включить в производственный цикл технологии, позволяющие полностью снизить выбросы загрязняющих веществ в атмосферу. С учетом этого становятся актуальными процессы экономической концентрации в контексте улучшения экологических показателей компаний.

Во-первых, финансовая синергия рассматривается как одна из базовых причин сделок M&A. Благодаря слияниям и поглощениям компании стабилизируют и диверсифицируют денежные потоки – у компаний появляются возможности эффективного

финансирования проектов и формирования стратегии ценообразования. Трансфертные цены, внутренняя диверсификация капитала – пример инструментов взвешенной политики использования собственного капитала внутри компании.

Во-вторых, сделки M&A позволяют существенно сократить время на внедрение современных экологически чистых технологий, так как существует возможность приобрести компанию, специализирующуюся на зеленых технологиях. Таким образом, снижается потребность инвестирования финансовых, временных и человеческих ресурсов в поиск, отработку и создание современных и экологически чистых технологий.

ESG-фактор в процессе M&A

Экологические показатели компании оказывают существенное влияние на ее финансовые возможности. Во-первых, банковский сектор выделяет зеленое финансирование по сниженной ставке, во-вторых, компания за счет экологически чистых технологий снижает риски начисления дополнительных штрафов и налогов как внутри страны за превышение допустимых уровней выбросов загрязняющих веществ, так и за рубежом за счет трансграничного углеродного сбора [1]. Соответственно, интерес к объектам поглощения может формироваться из разных отраслей – приобретение высокотехнологичных компаний, позволяет внедрить экологически чистые технологии и выстроить зеленую цепочку поставок. Для нефтегазовой отрасли становится актуальным диверсификация портфеля – все больше компаний приобретают изготовителей возобновляемых источников электроэнергии и компании, генерирующие возобновляемую энергию⁹.

⁹ Energy and natural resources M&A: Deals to deliver the energy transition // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/energy-natural-resources-m-and-a-report-2022/> (дата обращения: 30.07.2023).

ESG играет более активную роль и в проведении оценки компании на стадии инициирования сделок. Для достижения финансовой синергии необходимы компании с однозначно высоким уровнем корпоративного управления. Традиционно сделки M&A являются инструментом рыночного регулирования эффективности хозяйственных операций фирмы [13].

Повышение экологического имиджа компании привлекает дополнительных инвесторов из зеленых фондов. Экологическая составляющая нефинансовой отчетности и ESG-рейтинг бизнеса позволяют оценить экологические риски компании. Вероятность и величина риска будет оказывать влияние на цену сделки и объем будущих интеграционных мероприятий после совершения сделки M&A. Увеличение капитализации компании открывает возможности для финансирования сделок слияний и поглощений за счет покупки акций других компаний.

Долгосрочные маркетинговые стратегии предусматривают приобретение компаний для выхода на новые рынки сбыта благодаря позитивному ареалу зеленого бренда приобретаемой компании. Важно учитывать высокую лояльность брендам потребителей товаров и услуг как в сегменте B2B (business-to-business – взаимодействие бизнеса с бизнесом), так и B2C (business-to-consumer – взаимодействие бизнеса с потребителем).

Страны и компании начинают вводить зеленое регулирование для выстраивания экологически чистой цепочки поставок и достижения зеленого бренда. Поэтому компаниям необходимо выбирать поставщиков с минимальным воздействием на окружающую среду либо выстраивать вертикально-интегрированную компанию. В данном случае объектом приобретения будут экологически чистые производители, встраиваемые в общую цепочку поставок.

Корпоративная составляющая ESG-рейтинга компании дает понимание об уровне эффективности управления.

Инструменты ESG-повестки отлично сочетаются с проведением тщательной процедуры оценки бизнеса и корпоративных рисков (due diligence). В ходе проверки изучаются три главных направления – коммерческое, финансовое и правовое [2]. Влияния ESG-фактора осуществляется в рамках каждого направления.

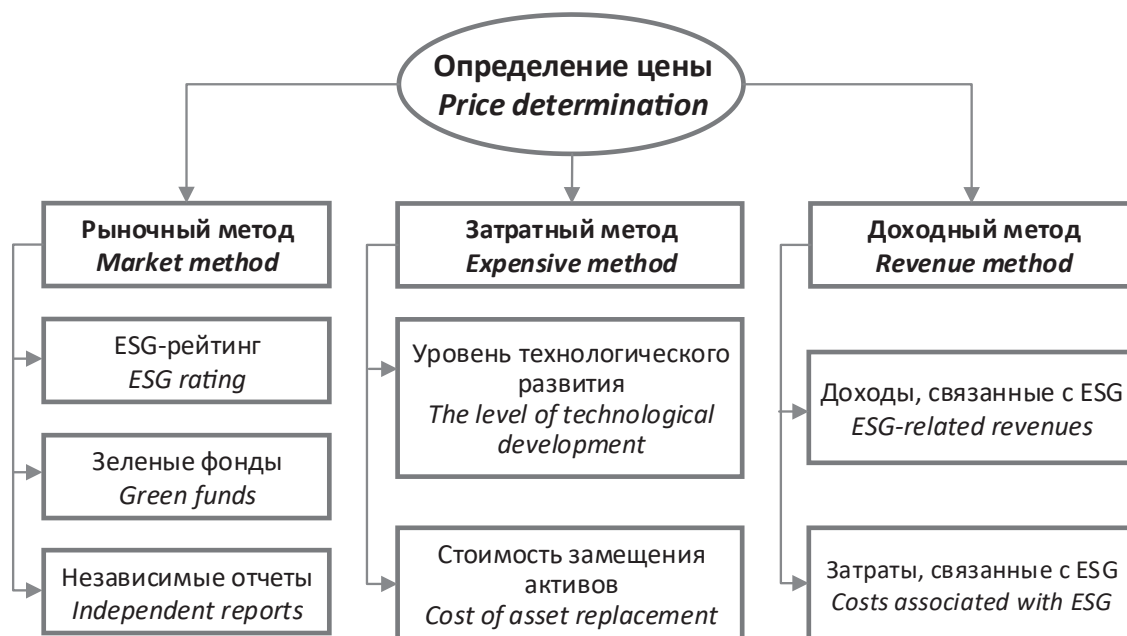
На этапе определения цены сделки существует три подхода к оценке компании [12]. Связь ESG-фактора и оценки бизнеса в процессе сделки M&A представлена на рисунке 1.

Первый подход к оценке бизнеса – рыночный метод. Оценка компании осуществляется в соответствии с рыночной ценой акций. Курс акций зависит от многих факторов, но однозначно на него оказывает большое влияние ESG-рейтинг компании и оценки независимыми компаниями достижения целей устойчивого развития. Существуют отдельные фонды, в портфеле которых отдаются предпочтения акциям экологически чистых компаний.

Второй подход – затратный метод. Оценка компании осуществляется по стоимости активов замещения – цена зависит от уровня технологического развития бизнеса. Со временем доступность и стоимость технологий постепенно снижаются, это и будет оказывать влияние на стоимость замещения активов.

Третий подход – доходный метод. Стоимость бизнеса оценивается по сумме ежегодных доходов компании за определенный период. Соответственно, при оценке доходов необходимо учитывать влияние всех трех аспектов – экологического, социального и корпоративного и планировать затраты и потенциальные возможности, связанные с устойчивым развитием.

В процессе концентрации становится принципиально важным такое явление, как ESG due diligence. Специалисты консалтинговой и аудиторской компании KPMG (Peat Marwick International (PMI) и Klynveld Main Goerdeler (KMG)) провели исследование и опросили 200 профильных участников



Источник: составлено авторами по [12].

Рис. 1. Влияние ESG-фактора на оценку компании

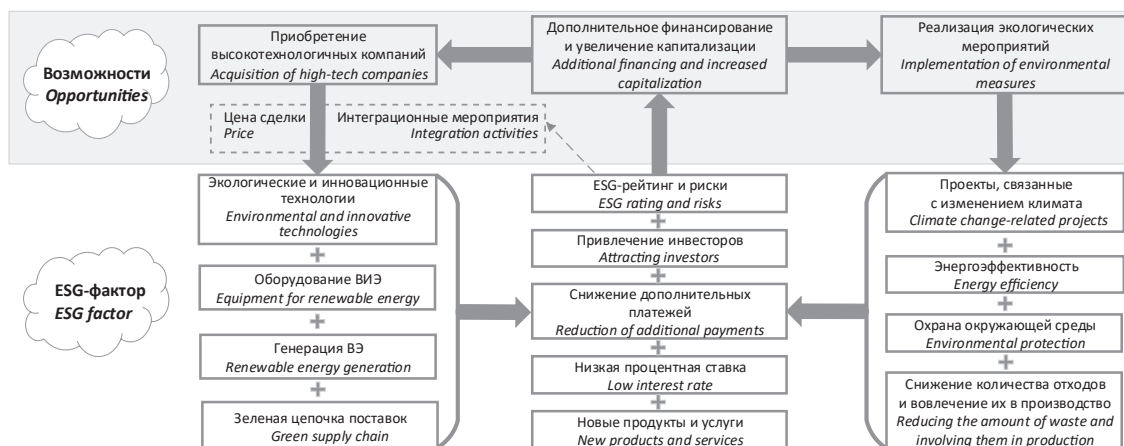
Fig. 1. The influence of ESG factor on the company's valuation

сделок M&A – корпоративных инвесторов, финансовых инвесторов, кредиторов M&A. Опрос показал, что 74% профессионалов включают соображения ESG-повестки в программу слияний и поглощений. По мнению респондентов, критический ESG-фактор исследуемой компании приводит к прекращению сделки (51% опрошенных) либо к существенному снижению цены покупки (42% опрошенных). С другой стороны, инвесторы (60% опрошенных) готовы платить премию за цели, которые демонстрируют высокий уровень зрелости ESG и соответствуют их собственным ESG-стратегиям. Размер премии к цене может превышать 5%. Главной из проблем ESG due diligence респонденты назвали отсутствие достоверных и верифицированных данных¹⁰.

¹⁰ Over Half of M&A Dealmakers Have Cancelled Deals on ESG Due Diligence Findings: KPMG Survey // ESG Today. URL: <https://www.esgtoday.com/over-half-of-ma-dealmakers-have-cancelled-deals-on-esg-due-diligence-findings-kpmg-survey/> (дата обращения: 24.08.2022).

Рассмотрим в совокупности ESG-фактор и связанные с ним возможности бизнеса. Становится очевидным, что они оказывают взаимное влияние друг на друга. Во-первых, фактор ESG-повестки позволяет компаниям предлагать на рынке новые товары и услуги. У компаний появляется возможность производить и оказывать услуги с минимальным влиянием на окружающую среду. Также ESG-повестка – это возможность предложить потребителям совершенно новые продукты для предотвращения и адаптации к изменению климата. Во-вторых, воспользовавшись новыми возможностями в контексте устойчивого развития, бизнес усиливает свои ESG-позиции. Это открывает доступ к дополнительному финансированию компании и дает возможность встроиться в зеленую цепочку поставок. Синтез взаимосвязи ESG-фактора и возможностей бизнеса представлен на рисунке 2.

Изучение представленных исследований показывает, что выполнение требова-



Источник: составлено авторами по [1, 6, 8–10, 16, 17, 19].

Рис. 2. Взаимосвязь ESG-фактора и возможностей бизнеса

Fig. 2. The relationship of ESG factor and opportunities of business

ний экологических стандартов и нормативов становится одним из ключевых факторов заключения сделок M&A в зарубежной экономике и, безусловно, будет сильно влиять на деятельность российских компаний, представляющих товары и услуги на мировых рынках. В процессе концентрации компании смогут, во-первых, повысить свободный денежный поток для реализации экологических проектов; во-вторых, увеличить стоимость активов для получения доступных кредитных ресурсов, в том числе для реализации экологических проектов; в-третьих, приобретать компании с готовыми экологическими решениями.

Задачи бизнеса

Центром устойчивого развития «Сколково» проведена оценка корпоративного управления и ESG-трансформации российских компаний. Тема устойчивого развития для трети опрошенных топ-менеджеров компаний является полноценной частью общекорпоративной стратегии развития бизнеса, для 19% – обсуждается наряду со стратегическими важными для компании вопросами. Четверть опрошенных руководителей отметили, что тема устойчивого развития инте-

грирована в процесс планирования деятельности компании¹¹. Конечно, данные показатели значительно ниже, чем в зарубежных экономических системах, но показывают позитивный тренд в поведении экономических агентов российской экономики.

На государственном уровне необходимость доступного финансирования мероприятий по охране окружающей среды обозначена министром природных ресурсов и экологии Александром Козловым: «Мы готовы запустить механизм поддержки для бизнеса, льготные кредиты на экологическую модернизацию»¹².

Комплексная мотивация бизнеса в развитии повестки устойчивого развития формируется изнутри компаний и благодаря продуманной мотивационной политике государства.

¹¹ Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний // Центр устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/korporativnoe-upravlenie-i-esg-transformaciya-rossijskih-kompanij/?ysclid=legnfspi5v533517884> (дата обращения: 23.02.2022).

¹² Проект «Чистый воздух» реализуют на два года позднее // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2022/04/17/918434-chistii-vozduh> (дата обращения: 25.09.2022).

В Российской Федерации разработан ряд федеральных, региональных программ, направленных на снижение выбросов вредных веществ в окружающую среду. Охрана окружающей среды государством является важнейшей задачей для улучшения качества жизни граждан.

Компании в нефтегазовом секторе, металлургии и горнодобывающей отрасли, энергетике и коммунальном хозяйстве, транспорте, логистике, химической промышленности в инициативном порядке формируют долгосрочные программы, позволяющие значительно снизить экологический вред, наносимый основной производственной деятельностью. Усилия государства и компаний говорят о том, что:

- **во-первых**, экологические стандарты направлены на сохранение окружающей среды и создание благоприятных условий для жизнедеятельности людей. В зависимости от текущей макроэкономической ситуации доля затрат по данному направлению будет меняться, но полностью от реализации экологических программ ни одна компания не отказывается;

- **во-вторых**, компании стремятся проводить модернизацию основного производства с экологическим уклоном. Ввиду отсутствия свободного объема внутреннего финансирования и высокой стоимости внешних финансовых ресурсов предприятия стремятся решить две задачи одновременно – сократить издержки и снизить экологический ущерб окружающей среде;

- **в-третьих**, экологические показатели предприятий, реализующих экспортную про-

дукцию, становятся важными для обеспечения конкурентоспособности на внешних рынках, учитывающих комплекс ESG-факторов.

Заключение

Укоренившийся тренд на устойчивое развитие бизнеса демонстрирует большую ответственность компаний перед обществом и окружающей средой. ESG-повестка становится одной из главных стратегических точек роста.

Гипотеза о том, что ESG-фактор становится драйвером и качественным показателем бизнеса в процессах слияний и поглощений компаний подтверждается.

Во-первых, ESG-фактор приобретает доминирующее значение на всех этапах слияний и поглощений. ESG-повестка становится ключевым мотивом при принятии решений об осуществлении сделок и позволяет оценить качество компании в процессе слияния и поглощения.

Во-вторых, используя возможности, которые дает зеленая повестка, компания усиливает свои ESG-позиции, что, в свою очередь, открывает доступ к дополнительным возможностям роста.

Можно уверенно сказать, что влияние ESG-повестки в процессе концентрации бизнеса будет усиливаться. Повестка позволяет компаниям повысить свою устойчивость и снизить долгосрочные риски.

Отдельного рассмотрения заслуживает взаимосвязь потребности компаний в ресурсах для выполнения ESG-целей. Соответственно, существенно повысится спрос на компании с высоким рейтингом устойчивого развития.

Список литературы

1. Башмаков И. А. Углеродное регулирование в ЕС и российский сырьевой экспорт // Вопросы экономики. 2022. № 1. С. 90–109. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-1-90-109.
2. Гимельберг Э. Ф. Слияния и поглощения: проведение процедуры Due Diligence // Управление корпоративными финансами. 2007. № 2. С. 84–94.
3. Вашакмадзе Т. Т. Управление стоимостью компании на основе взаимодействия со стейкхолдерами. Как измерить качество взаимодействия со стейкхолдерами: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2013. – 26 с.
4. Голованова С. В., Цыцулина Д. В. Российская волна слияний и поглощений на фоне мировых трендов: тенденции и факторы // Современная конкуренция. 2013. № 5 (41). С. 24–35.

5. Иванов А. Е. Волны слияний и поглощений на мировом и российском рынках: анализ особенностей, причин возникновения и спада // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. № 3. С. 488–501.
6. Козлова Е. А. Теоретические основы значения концепции устойчивого развития как фактора повышения эффективности сделок слияний и поглощений // *Вестник современных исследований*. 2019. № 4.6 (31). С. 52–57.
7. Колесников В. Р. Характеристика этапов жизненного цикла проектов слияния и поглощения компаний: методология, содержание, риски // *Менеджмент сегодня*. 2009. № 3. С. 152–162.
8. Константиныди Х. А., Наумова Т. А. Переосмысление концепции устойчивого развития России в условиях новых экономических реалий // *Экономика устойчивого развития*. 2022. № 4 (52). С. 125–127. DOI: 10.37124/20799136_2022_4_52_125.
9. Логина А. О. Влияние ESG-факторов на рынок M&A // *Актуальные исследования*. 2022. № 31 (110). С. 48–51.
10. Мирошниченко О. С., Бранд Н. А. Банки в финансировании «зеленой» экономики: обзор современных исследований // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. № 2. С. 76–95. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-2-76-95.
11. Назарова В. В. Сделки слияний и поглощений: мотивы и факторы // *Финансовый менеджмент*. 2013. № 6. С. 51–59.
12. Назарова В. В., Дмитриева М. Б. Методы оценки стоимости компании в сделках M&A // *Управленческий учет и финансы*. 2014. № 1. С. 66–81.
13. Радыгин А. Д., Энтов Р. М. Рынок слияний и поглощений: новые теоретические подходы // *Экономическая политика*. 2010. № 5. С. 67–91.
14. Радыгин А. Д., Энтов Р. М., Шмелева Н. А. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе: научные труды / под ред. Н. Г. Главацкой, К. А. Мезенцева. – Институт экономики переходного периода, 2002. – 177 с.
15. Рид С. Ф., Лажу А. Р. Искусство слияний и поглощений / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 957 с.
16. Скрипнюк Д. Ф., Цзэн Я. Современные тренды мирового рынка слияний и поглощений // *Горизонты экономики*. 2022. № 1 (67). С. 137–145.
17. Соболева Г. В., Зуга Е. И. Вовлеченность российских компаний в реализацию ESG-повестки: социальный и корпоративный аспект в контексте нефинансовой отчетности // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Экономика. 2022. Т. 38. № 3. С. 365–384. DOI: 10.21638/spbu05.2022.302.
18. Хасаншина Н. Б. Основные этапы и особенности развития российского рынка M&A // *Современная конкуренция*. 2012. № 1 (31). С. 21–31.
19. Черенков А. Я. Причины и мотивы корпоративных слияний и поглощений // *Финансовые исследования*. 2007. № 1 (14). С. 80–86.
20. Шелепова А. С. Восьмая волна слияний и поглощений как результат экономического кризиса из-за COVID-19 // *Наукосфера*. 2021. № 4 (2). С. 259–265. DOI: 10.5281/zenodo.4708743.
21. Lefell B., Lyon T., Newell J. Corporate Decarbonization initiatives matter less than state climate policies // *SSRN Electronic Journal*. 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4368500.
22. Pollman E. The making and meaning of ESG. Working Paper No. 659/2022 // *Research Paper No. 22–23*. – University of Pennsylvania Carey Law School, 2022. – 53 p.

Сведения об авторах

Князева Ирина Владимировна, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, руководитель Центра исследования конкуренции и экономики Сибирского института управления – филиала РАНХиГС, Новосибирск, Россия, irknyazeva@yandex.ru

Бойко Алексей Евгеньевич, ORCID 0009-0008-0156-9457, аспирант, кафедра менеджмента, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия, aeboykorosatom@yandex.ru

Статья поступила 11.09.2023, рассмотрена 26.09.2023, принята 09.10.2023

References

1. Bashmakov I. A. CBAM and Russian export. *Voprosy Ekonomiki*, 2022, no.1 pp.90-109 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2022-1-90-109.
2. Gimel'berg E. F. *Sliyaniya i pogloshcheniya: provedenie protsedury due diligence* [Mergers and acquisitions: due diligence procedure]. *Upravlenie korporativnymi finansami*, 2007, no.2, pp.84-94.
3. Vashakmadze T. T. *Upravlenie stoimost'yu kompanii na osnove vzaimodeistviya so steikholderami. Kak izmerit' kachestvo vzaimodeistviya so steikholderami. Avtoreferat dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Managing the company's value based on interaction with stakeholders. How to measure the quality of interaction with stakeholders. Cand. econ. sci. abstr. dis]. Moscow, 2013, 26 p.

4. Golovanova S., Tsytulina D. Russian wave of mergers and acquisitions in light of world trends: tendencies and factors. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2013, no.5(41), pp.24-35 (in Russian).
5. Ivanov A. E. Waves of mergers and acquisitions in the global and Russian markets: Analysis of specifics, causes, and slowdowns. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*=Economic Analysis: Theory and Practice, 2017, vol.16, no.3, pp.488-501 (in Russian).
6. Kozlova E. A. *Teoreticheskie osnovy znacheniya kontseptsii ustoichivogo razvitiya kak faktora povysheniya effektivnosti sdelok sliyaniy i pogloshcheniy* [Theoretical foundations of the significance of the concept of sustainable development as a factor in improving the efficiency of mergers and acquisitions]. *Vestnik sovremennykh issledovaniy*, 2019, no.4.6(31), pp.52-57.
7. Kolesnikov V. R. *Kharakteristika etapov zhiznennogo tsikla proektov sliyaniya i pogloshcheniya kompanii: metodologiya, soderzhanie, riski* [Characteristics of the stages of the life cycle of mergers and acquisitions of companies: methodology, content, risks]. *Menedzhment segodnya*, 2009, no.3(51), pp.152-162.
8. Konstantinidi H. A., Naumova T. A. Rethinking the concept of sustainable development in Russia in the conditions of new economic realities. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya*=Economics of Sustainable Development, 2022, no.4(52), pp.125-127 (in Russian). DOI: 10.37124/20799136_2022_4_52_125.
9. Loginova A. O. The impact of ESG factors on the M&A market. *Aktual'nye issledovaniya*, 2022, no.31(110), pp.48-51 (in Russian).
10. Miroshnichenko O. S., Brand N. A. Banks financing the green economy: A review of current research. *Finansy: teoriya i praktika*=Finance: theory and practice, 2021, vol.25, no.2, pp.76-95 (in Russian). DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-2-76-95.
11. Nazarova B. B. *Sdelki sliyaniy i pogloshcheniy: motivy i faktory* [Mergers and acquisitions: motives and factors]. *Finansovyi menedzhment*, 2013, no.6, pp.51-59.
12. Nazarova B. B., Dmitrieva M. B. *Metody otsenki stoimosti kompanii v sdelkakh M&A* [Methods of assessing the value of a company in M&A transactions]. *Upravlencheskii uchet i finansy*, 2014, no.2(38), pp.66-81.
13. Radygin A. D., Entov R. M. *Rynok sliyaniy i pogloshcheniy: novye teoreticheskie podkhody* [Mergers and acquisitions market: new theoretical approaches]. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2010, no.5, pp.67-91.
14. Radygin A. D., Entov R. M., Shmeleva N. A. *Problemy sliyaniy i pogloshcheniy v korporativnom sektore* [Problems of mergers and acquisitions in the corporate sector]. Ed. by N. G. Glavatskaya, K. A. Mezentsева. Moscow, *Institut ekonomiki perekhodnogo perioda* Publ., 2002, 177 p.
15. Reed S. F., Lajoux A. R. *Isskustvo sliyaniy i pogloshcheniy* [The art of M&A]. Transl. from English. Moscow, *Al'pina biznes Buk* Publ., 2004, 957 p.
16. Skripnuk D. F., Zeng Y. Modern trends of the global mergers and acquisitions market. *Gorizonty ekonomiki*, 2022, no.1(67), pp.137-145 (in Russian).
17. Soboleva G. V., Zuga E. I. The participation of Russian companies in the implementation of the ESG agenda: Social and corporate aspects in the context of non-financial reporting. *Vestnik Sankt-Peterburskogo universiteta. Ekonomika*=St. Petersburg University Journal of Economic Studies, 2022, no.38(3), pp.365-384 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu05.2022.302.
18. Hasanshina N. The basic stages and features of Russian M&A development. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2012, no.1(31), pp.21-31 (in Russian).
19. Cherenkov A. Ya. *Prichiny i motivy korporativnykh sliyaniy i pogloshcheniy* [Reasons and motives of corporate mergers and acquisitions]. *Finansovye issledovaniya*, 2007, no.1(14), pp.80-86.
20. Shelepova A. S. The eighth wave of mergers and acquisitions as a result of economic crisis caused by COVID-19. *Naukosfera*, 2021, no.4(2), pp.259-265 (in Russian). DOI: 10.5281/zenodo.4708743.
21. Lefell B., Lyon T., Newell J. Corporate Decarbonization initiatives matter less than state climate policies. SSRN Electronic Journal. 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4368500.
22. Pollman E. The making and meaning of ESG Working Paper № 659/2022. Research Paper no.22-23. University of Pennsylvania Carey Law School, 2022, 53 p.

About the authors

Irina V. Knyazeva, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition Policy and Economics, Siberian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Novosibirsk, Russia, irknyazeva@yandex.ru

Alexei E. Boyko, ORCID 0009-0008-0156-9457, Postgraduate, Management Department, Siberian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Novosibirsk, Russia, aeboykorosatom@yandex.ru

Received 11.09.2023, reviewed 26.09.2023, accepted 09.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-53-60

Переманивание персонала в системе конкурентных отношений субъектов малого предпринимательства

А. Р. Алавердов^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* AAlavardov@synergy.ru

Аннотация. Предметной областью статьи выступает одно из направлений рыночного соперничества субъектов малого предпринимательства (далее – СМП), а именно переманивание ведущих специалистов у конкурентов. Аргументируется научная позиция, в соответствии с которой в сфере малого бизнеса практическая реализация указанного выше метода недобросовестной конкуренции имеет определенную специфику, в частности активную роль собственников, лично выступающих в роли «охотника за головами», а также использование ими нехарактерных для субъектов среднего и крупного бизнеса мотивирующих инструментов. Кроме того, только в исследуемой сфере предпринимательства возможна ситуация, при которой переход лишь одного специалиста в конкурирующую фирму способен не просто ухудшить, а полностью и одновременно подорвать рыночные позиции жертвы агрессии. Это должно учитываться руководством любого СМП, ориентированного на использование качественного человеческого капитала. Цель исследования состоит в разработке предложений по выбору стратегии и тактики управления персоналом малого предприятия, обеспечивающих высокую степень защищенности его кадровой элиты от рассматриваемой угрозы. Задачи исследования сводятся, во-первых, к выявлению специфики ее реализации в исследуемой сфере предпринимательства и, во-вторых, к определению наиболее эффективных методов противодействия ей. Результаты исследования: выявлены особенности организации самого процесса переманивания лучших специалистов у конкурирующих СМП, а также дополнительные угрозы конкурентным позициям в случае их реализации. С учетом этих особенностей сформулированы и аргументированы рекомендации по выбору и последующему внедрению HR-технологий, позволяющих сохранить качество человеческого капитала малого предприятия как одного из важных факторов, обеспечивающих его конкурентные позиции на обслуживаемом рынке.

Ключевые слова: кадровое браконьерство, кадровое рейдерство, ключевой специалист, конкуренция в малом бизнесе, малое предпринимательство, переманивание персонала, человеческий капитал

Для цитирования: Алавердов А. Р. Переманивание персонала в системе конкурентных отношений субъектов малого предпринимательства // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 53–60. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-53-60

Poaching Personnel in the System of Competitive Relations of Small Businesses

A. Alaverdov^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* AAlaverdov@synergy.ru

Abstract. The subject area of the article is one of the areas of market rivalry of small businesses (hereinafter referred to as SMEs), namely, the poaching of leading specialists from competitors. The scientific position is argued, according to which, in the field of small business, the practical implementation of the above method of unfair competition has certain specifics, in particular, the active role of owners who personally act as a «bounty hunter», as well as their use of uncharacteristic for medium and large entities business motivational tools. In addition, only in the studied area of entrepreneurship is a situation possible in which the transfer of only one specialist to a competing firm can not only worsen, but completely and immediately undermine the market position of the victim of aggression. This should be taken into account by the management of any SME focused on the use of high-quality human capital. The purpose of the study is to develop proposals for choosing a strategy and tactics for managing the personnel of a small enterprise, ensuring a high degree of protection of its personnel elite from the threat under consideration. The objectives of the study are, firstly, to identify the specifics of its implementation in the area of entrepreneurship under study and, secondly, to determine the most effective methods to counteract it. Results of the study: the features of the organization of the process of poaching the best specialists from competing SMEs, as well as additional threats to their competitive positions in case of their implementation, were revealed. Taking into account these features, recommendations are formulated and argued for choosing the subsequent implementation of HR technologies that allow maintaining the quality of the human capital of a small enterprise as one of the important factors that ensure its competitive position in the serviced market.

Keywords: personnel poaching, personnel raiding, key specialist, competition in small business, small business, luring staff, human capital

For citation: Alaverdov A. Poaching Personnel in the System of Competitive Relations of Small Businesses. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.53-60 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-53-60

Введение

Одним из двух фундаментальных законов, обеспечивающих децентрализованное регулирование экономики, выступает закон рыночной конкуренции. Механизм его действия исследовался выдающимися зарубежными и отечественными учеными с конца XIX века, а в новейшей истории России одним из основоположников соответствующей научной школы стал доктор экономических наук, профессор Ю. Б. Рубин [11]. Соперничество между хо-

зяйствующими субъектами традиционно осуществляется с использованием двух групп методов – добросовестной и недобросовестной конкуренции. Предметной областью статьи выступает именно недобросовестная конкуренция, правовой базой для противодействия которой в нашей стране служит Федеральный закон «О защите конкуренции» [1], а именно глава 2.1, полностью посвященная данной проблеме. Понятие и негативные последствия применения методов недобросовестной конкуренции исследовались многими отечественными специали-

стами, например Р. В. Скляр [12]. Однако изучение профильных научных публикаций показало, что до настоящего времени в теории рассматриваемой проблемы существует несколько «черных дыр», касающихся специфики тех или иных направлений и областей недобросовестного рыночного соперничества.

В частности, несмотря на широкое использование соперниками такого метода, как переманивание персонала, данной угрозе кадровой безопасности, влияющей на рыночные позиции любой современной организации, не уделяется достаточного внимания ни представителями академического сообщества, ни профессиональными предпринимателями. Это подтверждается результатами проведенного автором изучения профильных научных публикаций, которое показало крайне ограниченное число статей, посвященных данной проблеме. Так, если вопросу об особенностях управления персоналом в малом предпринимательстве посвящен целый ряд научных работ, например диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук Е. В. Мясовой [9] или статья Е. Б. Филенковой [14], то публикации на исследуемую в статье тему можно буквально пересчитать по пальцам. Причем большинство из них, как, например, статья С. В. Капитанова [7], имеют очень узкую предметную область, рассматривая не проблему в целом, а лишь конкретные инструменты, используемые современными «охотниками за головами». Неблагоприятные последствия подобного невнимания рассматривались, в частности, в одной из статей автора [2], ранее опубликованных в этом журнале.

Аналогичная ситуация характерная и для степени изученности специфики недобросовестной конкуренции в различных сферах предпринимательства. В частности, в диссертационных трудах и научных статьях, посвященных данной проблеме, обычно рассматривается специфика конкурентных отношений применительно либо к эконо-

мике в целом, либо к конкретным отраслевым рынкам, например в статье А. А. Жука и М. Г. Амбарцумяна [6]. Особенности переманивания персонала в сфере малого предпринимательства пока остаются за кадром. По мнению автора, изложенное подтверждает актуальность избранной темы статьи.

Методология

Автор придерживается методологии системного анализа и компетентностного подхода к решению любых кадровых задач организации. Были также использованы общенаучные методы: анализ, синтез и абстрагирование.

Результаты исследования

Первая часть результатов связана с выявлением *особенностей организации самого процесса переманивания* особо ценных специалистов у конкурирующих СМП. Первой из таких особенностей выступает контингент, непосредственно ведущий переговоры о переходе в конкурирующую фирму. В сферах крупного и среднего бизнеса этим занимается либо сотрудник рекрутингового агентства, оказывающего услуги в области хедхантинга, либо специалист собственного HR-департамента корпорации. В малом предпринимательстве подобную роль чаще всего принимает на себя непосредственно собственник и одновременно первый руководитель соответствующего СМП. Именно он в частном порядке выходит на нужного ему сотрудника сторонней организации и лично озвучивает все условия смены работодателя, в том числе в режиме стандартного торга. Следует отметить, что иногда подобные переговоры осуществляют-ся в два этапа, на первом из которых руководитель заинтересованной организации вступает в контакт не с самим переманиваемым специалистом, а с близким ему человеком, например с супругом. Практика показывает высокую эффективность подобного

подхода, несмотря на очевидную его неэтичность. Так, если жену нужного специалиста удастся убедить в том, что в случае смены работодателя его семья получит качественно новые возможности или будут решены беспокоящие ее проблемы, «вторая половина» станет активно лоббировать соответствующую идею, убеждая супруга в целесообразности подобного перехода.

Второй особенностью организации процесса переманивания лучших специалистов у конкурирующих СМП является используемый инструментарий, мотивирующий к переходу в другую фирму. В сферах крупного и среднего бизнеса используется стандартный набор мотиваторов, а именно предложение более высокой должности, лучшего должностного оклада или социального пакета, более интересной работы. В малом предпринимательстве наряду с этими инструментами используются и другие, уже не имеющие отношения к условиям найма. В частности, объекту переманивания может быть предложено решение какой-либо его личной проблемы, о которой потенциальному работодателю стало известно по неформальным каналам, например через предварительного подкупленного секретаря или рядового клерка по месту его текущей работы. Так, в роли таких «неслужебных» мотиваторов может выступить освобождение сына от армии или устройство его в престижный вуз, оплата дорогостоящей операции, поручительство перед банком при получении крупного кредита и тому подобное.

Вторая часть результатов связана с определением дополнительных угроз рыночным позициям СМП в случае перехода сотрудников в конкурирующую фирму. Традиционной для любой сферы предпринимательства угрозой выступает ухудшение качества человеческого капитала пострадавшего предприятия, роль которого как важного фактора конкурентоспособности доказательно обоснована в трудах многих исследователей, например в диссертации на соискание ученой степени доктора эко-

номических наук Г. Н. Тугускиной [13]. В некоторых случаях переход к конкуренту одного из ведущих менеджеров или специалистов чреват угрозой утечки конфиденциальной информации. Но в любом случае подобные потери для субъектов крупного или среднего бизнеса не будут иметь фатального характера. Для малых же предприятий, обслуживающих некоторые отраслевые рынки, возможна иная, намного более негативная ситуация. Инициативное увольнение лишь одного сотрудника, которого в дальнейшем правомерно называть ключевым специалистом, способно принципиально ухудшить рыночные позиции СМП из-за сопутствующего ему резкого сокращения клиентской базы. Это касается прежде всего организаций, использующих интеллектуальный и творческий труд, например архитектурных фирм, дизайн-студий, IT-компаний, адвокатских контор, узкоспециализированных медицинских учреждений. Очень часто бизнес таких организаций фактически держится на одном единственном специалисте – главном архитекторе или дизайнере, разработчике программных продуктов, ведущем хирурге или адвокате. В случае, если такой сотрудник переходит в конкурирующую фирму, вслед за ним в нее уходит и лучшая часть клиентуры, для которой привлекательный рыночный имидж конкретного СМП ассоциируется с конкретной фамилией. В строительном бизнесе или жилищно-коммунальном хозяйстве ухудшение рыночных позиций может иметь и другую причину, а именно потерю части или всего ранее имеющегося государственного заказа. Здесь в роли ключевого сотрудника будет выступать уже не специалист высочайшей квалификации, а работник, имеющий неформальные личные, обычно родственные, отношения с руководством соответствующего органа муниципального управления, от которого и зависит, какой из нескольких конкурирующих фирм достанется выгодный подряд. Таким образом, эффективная защита рассмотренных вы-

ше ключевых сотрудников для многих малых предприятий выступает частью стратегии их выживания на обслуживаемом рынке.

Третья часть результатов связана с формулировкой практико-ориентированных рекомендаций в области как стратегии, так и тактики кадровой работы, реализация которых может существенно повысить степень защищенности СМП от рассматриваемой в статье угрозы. Начнем с рекомендации стратегического характера, в соответствии с которой собственник малого предприятия должен навсегда забыть популярную среди отечественных работодателей формулировку «Незаменимых у нас нет!». Соответственно, если в штате присутствует специалист такого класса, ему должны быть созданы эксклюзивные условия найма. Прежде всего следует обратить внимание на правильный выбор основного мотиватора, благодаря которому любые попытки конкурентов переманить столь ценного сотрудника будут заведомо обречены на провал. Следует учитывать, что размер должностного оклада или «цена» пакета социальных льгот здесь уже не будут играть решающего значения, поскольку на рынке труда в любой момент может появиться более финансово благополучный или просто более щедрый работодатель. Не следует полагаться и на такой инструмент удержания ценных сотрудников, как высокий имидж соответствующего хозяйствующего субъекта на рынке труда. В сферах крупного и среднего предпринимательства данный имидж действительно играет большую роль, что убедительно доказано, в частности, в диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Л. А. Алексеевой [3]. Однако в малом бизнесе данный фактор конкурентоспособности уже не играет столь значимой роли. То же самое можно констатировать и в части предлагаемых особо ценным сотрудникам сопутствующих условий найма, например возможности работать по скользящему графику или в режиме удаленного доступа, преимущества которого для малых и средних фирм были обоснованы

многими исследователями, например Е. А. Поповой [10].

По мнению автора, единственным по настоящему надежным инструментом для удержания ключевого специалиста может являться только изменение социального статуса, а именно превращение его из наемного работника в младшего партнера, имеющего наряду с ежемесячным должностным окладом фиксированную долю в прибыли. Механизм участия трудового коллектива в прибыли организации работодателя отработан очень давно и детально описан в профильных публикациях, посвященных проблеме мотивации персонала, например в статье А. В. Ганькиной [5]. Проблема заключается в том, что подобное участие отнюдь не изменяет социальный статус наемных работников и на практике выражается лишь в их праве на получение дополнительных выплат, кстати, не из чистой прибыли, а из базового фонда оплаты труда. По сути, эти выплаты примерно соответствуют по характеру своего мотивирующего воздействия до настоящего времени популярному в нашей стране вознаграждению по итогам года. При этом претендовать на такое вознаграждение могут все работники предприятия, отсюда и его неформальное название «тринадцатая зарплата». Очевидно, что возможность получения один раз в год пусть и достаточно крупной суммы не станет основанием для отказа перейти в конкурирующую фирму, если ее владелец предложит более экономически выгодные условия, нежели данное вознаграждение. Поэтому участие ключевого специалиста в прибыли должно быть официально оформлено путем внесения соответствующих дополнений в устав малого предприятия и заключения нового трудового договора. Естественно, конкретный размер доли младшего партнера будет определять лично собственник в строго индивидуальном порядке, можно лишь предположить, что в зависимости от реальной ценности специалиста она будет лежать в диапазоне от 10 до 25%.

Завершает данную часть статьи еще одна *рекомендация*, пусть и *вспомогательного характера*. Она касается состояния психологического климата в трудовом коллективе малого предприятия, имеющего в штате ключевого специалиста. Проблема управления данным климатом, в том числе в сфере малого предпринимательства, изучалась многими отечественными учеными, например в диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук А. С. Михайлова [8]. В статье же Н. А. Вертогузовой и А. В. Пузановой [4] специально исследовалась проблема межличностных конфликтов и их особенностей на предприятиях малого бизнеса. В этих работах справедливо указывается, что наиболее распространенной причиной таких конфликтов является банальная зависть к успехам коллег. Чаще всего подобные конфликты не связаны с какими-либо серьезными негативными последствиями для работодателей и требуют достаточно простых методов пресечения – от беседы директора предприятия с участниками конфликта до увольнения профессионального «возмутителя спокойствия», регулярно провоцирующего стычки между коллегами. Однако в нашем случае ситуация может оказаться иной. Превращение вчерашнего наемного работника в совладельца бизнеса с высокой степенью вероятности вызовет у остальных работников предприятия не желание попытаться последовать его примеру и стать незаменимым для работодателя специалистом, а чувство глубокой обиды на подобную «социальную несправедливость». Причем эта обида будет направлена не на хозяина предприятия, а на коллегу с изменившимся социальным статусом. В результате вокруг него очень быстро будет возведена «стена отчуждения», создающая сильнейший психологический дискомфорт. Для профилактики подобной угрозы целесообразно использовать один из двух методов. Первый пригоден в ситуации, когда ключевой специалист не включен в единую технологическую цепочку рабочих мест

и работает практически в автономном режиме, как, например, адвокат или разработчик некоторых видов программных продуктов. В этом случае будет достаточно искусственно ограничить его контакты с другими сотрудниками малого предприятия, вплоть до перевода на работу в удаленном формате. Второй метод целесообразно использовать в случае, когда ограничение его контактов с коллегами технологически невозможно. В такой ситуации единственным путем защиты ключевого специалиста от обструкции со стороны коллег становится строгая конфиденциальность информации об изменении его социального статуса и вытекающих из этого новых условиях найма. Для этого директор должен провести специальную разъяснительную работу, подробно объяснив своему новому младшему партнеру, почему хвастаться перед коллегами подобным успехом категорически не в его интересах.

Заключение

В данной части статьи в тезисной форме сформулированы основные результаты проведенного в ней исследования.

1. Выявлены две основные особенности организации самого процесса переманивания особо ценных специалистов у конкурирующих СМП:

- в малом предпринимательстве функции хедхантера («охотника за головами») чаще всего выполняет не сотрудник привлеченного рекрутингового агентства и не специалист собственного HR-подразделения, а лично собственник, он же первый руководитель предприятия;

- наряду с традиционными для любых сфер предпринимательства инструментами переманивания в малом бизнес часто применяется такой мотив к переходу в конкурирующую фирму, как решение какой-либо значимой для сотрудника и не имеющей отношения к условиям найма личной проблемы, о которой потенциальному работодателю стало известно по неформальным каналам.

2. Доказано, что в отличие от сфер крупного и среднего предпринимательства переход к конкуренту одного единственного, но ключевого сотрудника малого предприятия его рыночным позициям может быть нанесен критический ущерб, вплоть до вынужденного ухода с рынка. Определены причины, по которым сотрудник может быть позиционирован в качестве ключевого:

- исключительно высокий уровень квалификации, обеспечивающий возможность привлечения и удержания элитной клиентуры;
- личные неформальные связи сотрудника с руководителями государственных или муниципальных органов управления, обе-

спечивающие его работодателю реальные конкурентные преимущества, например возможность на особо выгодных условиях получать государственные заказы.

3. Сформулирована и обоснована научная позиция, в соответствии с которой единственным по настоящему надежным инструментом для удержания ключевого специалиста малого предприятия может являться только изменение социального статуса, а именно превращение его из наемного работника в младшего партнера, имеющего наряду с ежемесячным должностным окладом, а также доплатами и премиями фиксированную долю в прибыли, что объективно невозможно в крупном и среднем бизнесе.

Список литературы

1. Федеральный закон от 26.07.2006 (в ред. от 10.07.2023) № 301-ФЗ «О защите конкуренции» // СПС «КонсультантПлюс».
2. Алавердов А. Р. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5 (53). С. 25–38.
3. Алексеева Л. А. Имидж организации – работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: Государственный университет управления, 2010. – 25 с.
4. Вертогузова Н. А., Пузанова А. В. Управление межличностными конфликтами на малых предприятиях // Проблемы региона в исследованиях молодых ученых Волгоградской области: сб. науч. трудов. – Волгоград: Волгоградский государственный университет, 2012. С. 90–92.
5. Ганькина А. В. Внедрение системы участия персонала в прибыли // Вопросы науки и образования. 2018. № 25 (37). С. 26–28.
6. Жук А. А., Амбарцумян М. Г. Причины и роль недобросовестной конкуренции на современных отраслевых рынках // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 6 (66). С. 40–51.
7. Капитанов С. В. Хедхантинг и Executive Search. Как переманить сотрудника из другой организации? // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 4 (86). С. С. 43–46.
8. Михайлов А. С. Социально-психологический климат в малых производственных группах в современных условиях: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Курск: Курский государственный университет, 2014. – 20 с.
9. Мясова Е. В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях малого предпринимательства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: Государственный университет управления, 2001. – 23 с.
10. Попова Е. А. Практика удаленной работы в малых и средних фирмах: стиль и методы управления // CHRONOS: экономические науки. 2021. Т. 6. № 2 (30). С. 7–9.
11. Рубин Ю. Б. Конкуренция. Обучение предпринимательству. Система бизнеса: монография. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 872 с.
12. Скляр Р. В. Недобросовестная конкуренция: понятие и общая характеристика // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2014. № 2 (149). С. 11–23.
13. Тугускина Г. Н. Человеческий капитал предприятия: теория, методология, оценка: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – М.: Государственный университет управления, 2011. – 47 с.
14. Филенкова Е. Б. Психологический климат на малом предприятии и роль руководителя в его регулировании: мнение предпринимателей и наемных работников // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2016. № 1. С. 62–71. DOI: 10.18384/2310-7235-2016-1-62-71.

Сведения об авторе

Алавердов Ашот Робертович, ORCID 0000-0002-1769-3128, докт. экон. наук, профессор, кафедра управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», Москва, Россия, AAlavardov@synergy.ru

Статья поступила 11.09.2023 рассмотрена 19.09.2023, принята 02.10.2023

References

1. RF Federal Law "On Protection of Competition" of July 26, 2006 (as amended on July 10, 2023), no.301-FZ (in Russian). SPS «Konsul'tantPlyus».
2. Alavardov A. R. Personnel security as a factor in the competitiveness of a modern organization. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.5(53), pp.25-38 (in Russian).
3. Alekseeva L. A. *Imidzh organizatsii – rabotodatelia na rynke truda kak faktor privilecheniya potentsial'nykh rabotnikov: formirovanie i otsenka. Avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [The image of an employer organization in the labor market as a factor in attracting potential employees: formation and evaluation. Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05]. Moscow, State University of Management, 2010, 25 p.
4. Vertoguzova N. A., Puzanova A. V. *Upravlenie mezhluchnostnymi konfliktami na mal'kikh predpriyatiyakh* [Management of interpersonal conflicts in small businesses]. *Problemy regiona v issledovaniyakh molodykh uchenykh Volgogradskoi oblasti: sb. nauch. trudov* [Problems of the region in the research of young scientists of the Volgograd region: Collection of scientific papers]. Volgograd, Volgograd State University, 2012, pp.90-92.
5. Gankina A. V. *Vnedrenie sistemy uchastiya personala v pribyli* [Implementation of a system of personnel participation in profits]. *Voprosy nauki i obrazovaniya*=Science and Education, 2018, no.25(37), pp.26-28.
6. Zhuk A. A., Ambartsumyan M. G. The causes and the role of unfair competition at modern industry markets. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.6(66), pp.40-51 (in Russian).
7. Kapitanov S. V. *Khedkhanting i Executive Search. Kak peremanit' sotrudnika iz drugoi organizatsii?* [Headhunting and Executive Search. How to poach an employee from another organization?]. *Problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya*, 2017, no.4(86), pp.43-46.
8. Mikhailov A. S. *Sotsial'no-psikhologicheskii klimat v mal'kikh proizvodstvennykh gruppakh v sovremennykh usloviyakh. Avtoref. dis. ... kand. psikh. nauk: 19.00.05* [Socio-psychological climate in small production groups in modern conditions. Cand. psychol. sci. abstr. dis.: 19.00.05]. Kursk, Kursk State University, 2014, 20 p.
9. Myasova E. V. *Formirovanie sistemy upravleniya personalom na predpriyatiyakh malogo predprinimatel'stva. Avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Formation of the personnel management system at small business enterprises. Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05]. Moscow, State University of Management, 2001, 23 p.
10. Popova E. A. Remote working practices in small and medium firms: style and management methods. *CHRONOS: ekonomicheskie nauki*=CHRONOS: Economic Sciences, 2021, vol.6, no.2(30), pp.7-9 (in Russian).
11. Rubin Yu. B. *Konkurentsia. Obuchenie predprinimatel'stvu. Sistema biznesa: monografiya* [Competition. Entrepreneurship training. Business system: monograph]. Moscow, Synergy University, 2018, 872 p.
12. Sklyar R. V. Unfair competition: concept and general characteristics. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii*=Property Relations in the Russian Federation, 2014, no.2(149), pp.11-23 (in Russian).
13. Tuguskina G. N. *Chelovecheskii kapital predpriyatiya: teoriya, metodologiya, otsenka. Avtoref. dis. ... dokt. ekon. nauk: 08.00.05* [Human capital of an enterprise: theory, methodology, assessment. Dr. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05]. Moscow, State University of Management, 2011, 47 p.
14. Filenkova E. B. Psychological climate in smaller entities and manager's role in its regulation: views of entrepreneurs and hired workers. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya Psikhologicheskie nauki*=Bulletin of the Moscow Regional State University. Series: Psychology, 2016, no.1, pp.62-71 (in Russian). DOI: 10.18384/2310-7235-2016-1-62-71.

About the author

Ashot R. Alavardov, ORCID 0000-0002-1769-3128, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Human Resource Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, AAlavardov@synergy.ru

Received 11.09.2023, reviewed 19.09.2023, accepted 02.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-61-72

Использование VR-технологий в конкурентной среде ресторанного бизнеса

В. Н. Емельянов^{1*}¹ Университет «Синергия», Москва, Россия* vitaliy.emelyanov.doom@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена технологии виртуальной реальности, ее применению и основным конкурентным преимуществам внедрения в ресторанном бизнесе. В отличие от других подходов автор распространяет контекстную зависимость на любые учебные курсы, включаемые в программу обучения. Анализируются основные области и конкурентные преимущества технологии виртуальной реальности в индустрии гостеприимства, а также рассматриваются тенденции и перспективы развития данной технологии. На примере указанных в статье конкурентных преимуществ VR показано, как следует применять данную технологию на предприятиях ресторанного бизнеса для успешного поддержания конкурентоспособности и дальнейшего развития. Автором исследуются возможности определения особенностей использования технологии виртуальной реальности (VR) в ресторанном бизнесе, а также ее конкурентные преимущества. Благодаря использованию VR-технологий в ресторанном бизнесе отмечается значимая тенденция улучшения в работе таких бизнес-процессов, как обучение персонала, улучшение обслуживания клиентов и организация развлекательных мероприятий, что, в свою очередь, может создать конкурентные преимущества для предприятий гостеприимства. Основываясь на исследовании технологии виртуальной реальности, в статье представлено видение такого направления в качестве ключевого для развития отдельных инновационных инструментов управления и развития предприятиями в определенной отрасли. Статья имеет практическое значение, так как технология виртуальной, в том числе дополненной, реальности успешно используется в реальном бизнесе в конкурентных условиях, создавая для организаций-пользователей устойчивые преимущества на рынке услуг, а также теоретическое значение ввиду комплексного анализа сущности, преимуществ и недостатков, основных областей применения и конкурентных преимуществ VR- и AR-технологии.

Ключевые слова: инновационное развитие, сфера услуг, виртуальная реальность, ресторанный бизнес, VR-оборудование, индустрия гостеприимства, дополненная реальность

Для цитирования: Емельянов В. Н. Использование VR-технологий в конкурентной среде ресторанного бизнеса // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 61–72. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-5-61-72

The Use of VR Technologies in the Competitive Environment of the Restaurant Business

V. Emelyanov^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* vitaliy.emelyanov.doom@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to virtual reality technology, its application and the main competitive advantages of implementation in the restaurant business. Unlike other approaches, the author extends contextual dependence to any training courses included in the training program. The main areas and competitive advantages of virtual reality technology in the hospitality industry are analyzed. Using the example of the competitive advantages of VR indicated in the article, it is shown how this technology should be applied at the enterprises of the restaurant business to successfully maintain competitiveness and further development. The article has practical significance, since virtual and augmented reality technology is successfully used in real business in competitive conditions, creating sustainable advantages for user organizations in the service market, as well as theoretical significance due to a comprehensive analysis of the essence, advantages and disadvantages, the main areas of application and competitive advantages of VR and AR technology.

Keywords: innovative development, service sector, virtual reality, restaurant business, VR equipment, hospitality industry, augmented reality

For citation: Emelyanov V. The Use of VR Technologies in the Competitive Environment of the Restaurant Business. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.61-72 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-5-61-72

Введение

Актуальность темы исследования основывается постоянной необходимостью поддержания конкурентоспособности предприятий гостеприимства, адаптации российских ресторанов к меняющейся среде рынка сферы услуг.

Одним из наиболее стремительно развивающихся секторов рынка услуг является ресторанный бизнес, опережающий в динамике роста многие отрасли народного хозяйства. Применение высоких технологий – один из основных двигателей развития ресторанных услуг, потому что качество еды и обслуживание уже не являются единственными факторами поддержания конкурентоспособности предпри-

ятий и в условиях жесткой конкурентной борьбы приходится искать новые способы достижения превосходства над соперниками. При постоянном изменении внешней и внутренней среды одной из целей любого предпринимателя и владельца бизнеса является умение оперативно адаптироваться к переменам, привести свою организацию к соответствию новым требованиям. И в этом процессе одну из главных ролей играет своевременное внедрение в практику высоких технологий. Цель работы – определить, что представляет собой технология виртуальной реальности, а также особенности ее применения, выявить достоинства и недостатки внедрения данной инновации, в том числе конкурентные преимущества ее применения в ресто-

ранном бизнесе, и проследить тенденции развития системы VR.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать определение понятию «виртуальная реальность».

2. Определить, что представляют собой конкурентные преимущества и их устойчивость.

3. Выявить основные направления использования виртуальной реальности в ресторанном бизнесе и конкурентные преимущества данной инновации.

4. Сделать вывод относительно тенденций и перспектив развития технологии VR.

5. Внести предложения по возможностям распространения системы виртуальной реальности в ресторанном бизнесе.

В качестве объекта исследования выступают технологии виртуальной реальности, которые применяются в индустрии гостеприимства, в то время как предметом является их применение в ресторанном бизнесе.

Обзор литературы

В трудах зарубежных и российских ученых исследуются отдельные аспекты самой виртуальной реальности с ее видами и применение в разных областях ресторанного бизнеса. Но полного обзора использования VR в индустрии гостеприимства и основных конкурентных преимуществ этой инновации опубликовано не было. Поэтому представленный в статье материал по изучению ключевых аспектов применения рассматриваемой технологии в данной отрасли может иметь научную ценность.

Литературную основу составили статьи и публикации отдельных авторов и коллективов, изучавших технологию виртуальной реальности и ее применение в различных областях человеческой жизни. На основе статьи опытного американского предпринимателя и критика Джо Барди [10] сформулировано определение виртуальной реальности, статья А. В. Ивановой [3] описы-

вает сущность технологии виртуальной реальности, перспективы и препятствия для дальнейшего развития, что окажется полезным для предпринимателей, которые желают ознакомиться с данной технологией и внедрить ее в свой бизнес. Благодаря рассмотрению публикаций таких авторов, как А. Б. Рахмонов, О. Л. Чуланова и В. А. Буяр [6], удалось изучить информацию относительно применения VR и AR в сфере образования, которая может быть использована при адаптации технологий к обучению и повышению квалификации персонала предприятий гостеприимства. Также автором были проанализированы публикации А. В. Свищева и А. А. Яровикова [8], посвященные использованию изучаемой технологии в дизайне, что привело автора к выводу о положительном влиянии на проектирование предприятий гостеприимства. Также в ходе исследования были использованы электронные ресурсы с данными о VR и AR в сфере оказания маркетинговых и развлекательных услуг. Отдельного внимания заслуживает исследование коллектива авторов из Московского государственного университета пищевых производств о влиянии высоких технологий на индустрию здорового питания с целью сбора статистики [1]. Полученная информация была систематизирована и адаптирована для описания использования виртуальной и дополненной реальности в ресторанном бизнесе.

Сущность технологии виртуальной и дополненной реальности

Прежде чем внедрять технологию в своей организации, владелец бизнеса должен тщательно изучить ее. Важно узнать сущность, функционал, применяемое оборудование, преимущества и недостатки рассматриваемого технического решения и определить целесообразность применения. В этом разделе приводится описание того, что представляет собой виртуальная и дополненная реальность, какое оборудование

используется для ее создания, плюсы и минусы данной технологии. При изучении статьи это может указать предпринимателю на то, стоит ли ему внедрять ее на своем предприятии.

Виртуальной реальностью (VR) называется созданный при помощи современных компьютерных программ параллельный мир. Воздействие на основные органы чувств человека, использующего VR-симулятор, вызывает у него иллюзию того, что он находится внутри самой компьютерной модели, которой с помощью специального оборудования может полностью или частично управлять или за которой можно наблюдать с ощущением полного погружения [10].

Также существует отдельная разновидность данной технологии – дополненная реальность (AR). Ее основное предназначение – дополнение элементами, созданными на компьютере реального мира. С помощью специальных проекторов, покрытий и мониторов создаются 3D-модели и голограммы, с которыми можно взаимодействовать. При этом дополненная реальность может как добавлять в реальный мир новые объекты и предметы, так и скрывать из поля зрения те, что существуют в реальности.

Помимо этого, была разработана так называемая смешанная или гибридная реальность. В ней сочетаются объекты, созданные с помощью виртуальной реальности, и компьютерная симуляция, включающая в себя элементы из реального мира, именуемая дополненной виртуальностью.

В 1968 году профессор Гарварда Айван Сазерленд вместе с одним из своих студентов Бобом Спрауллом создал «Дамоклов меч» – первую систему виртуальной реальности на основе головного дисплея. Очки крепились к потолку, и через компьютер транслировалась картинка. Несмотря на столь громоздкое изобретение, технологией заинтересовались ЦРУ и НАСА [3]. Данное устройство носило исключительно экспе-

риментальный характер, а его распространению и использованию в крупном бизнесе препятствовали несовершенство и высокая стоимость оборудования, отсутствие самой концепции применения и дальнейшего развития VR, ориентирование экономики на военную промышленность.

В 1987 году компания VPL Research разработала более современное оборудование для виртуальной реальности – очки EyePhone и перчатку DataGlove. Компанию создал талантливый изобретатель Джарон Ланье, который является тем, кто придумал термин «виртуальная реальность». До него создаваемые электронными устройствами симуляции носили название «искусственная реальность». Это определение не обладает достаточной точностью и конкретностью для описания данной технологии, поэтому понятие, предложенное Ланье и официально утвержденное, является наиболее подходящим.

Технология виртуальной реальности заключается в создании среды, куда пользователь погружается, используя специальные сенсорные устройства. Существует много различных характеристик, описывающих виртуальный мир, но в совокупности они представлены крайне редко. Важными условиями для моделирования VR становятся:

1. **Натуральность и убедительность.** При погружении в виртуальную среду у пользователя не должно оставаться сомнений в реальности происходящего в ней.
2. **Интерактивность.** Пользователь обладает возможностью управлять электронным измерением и менять его по собственному усмотрению.
3. **Детализация виртуального пространства.** Данное условие подразумевает, что смоделированный мир должен содержать максимально проработанные объекты для взаимодействия и изучения.
4. **Качественное оборудование,** способное обеспечить бесперебойный процесс работы.

5. Эффект присутствия. Применение полного погружения в VR позволяет пользователю полностью взаимодействовать с компьютерной средой, превращая его в часть создаваемого компьютером мира.

Оборудование, используемое при работе с виртуальной реальностью, постоянно совершенствуется, и в процессе доработки данной технологии были созданы различные виды устройств, отличающиеся по принципу работы, габаритам и другим характеристикам. В зависимости от используемых устройств и восприятия пользователя VR-среду можно разделить на реальность с полным погружением, в которой человек может полноценно взаимодействовать с созданным искусственным миром в режиме реального времени, реальность без полного погружения, где пользователь является в основном наблюдателем, и реальность с обобщенной инфраструктурой, которая позволяет находиться в одном компьютерном пространстве сразу несколькими пользователями.

В качестве основного средства визуального погружения в VR используется шлем виртуальной реальности. Его отличие от очков виртуальной реальности заключается в том, что он покрывает большую часть головы оператора. Самые простые модели данного устройства представляют собой коробку с набором линз, внутрь которой помещается смартфон, на который установлено специальное приложение для создания эффекта виртуальной реальности. Более продвинутые варианты подсоединяются к компьютеру или консоли, внутри них находятся два экрана, которые располагаются напротив глаз пользователя. Также имеются специальные детали из эластичного материала, которые плотно прилегают к лицу в районе глаз и исключают попадание света извне, и стереонаушники. Человеку показывается два стереоскопических изображения, слегка смещенных по отношению друг к другу, что и создает 3D-эффект [4]. Кроме того, в оборудование встроены датчики положе-

ния и скорости. Также существуют так называемые очки виртуальной реальности. Эти устройства автономны и имеют собственное программное обеспечение.

Оборудование для использования VR-технологии может быть как портативным, так и стационарным. Существуют различные варианты статичных платформ, внутри которых находится оператор, их конструкция зависит от выполняемых функций – от узко специализированных, таких как имитация кресла водителя автомобиля, до универсальных, с системами крепления пользователя, регуляторами положения тела и стабилизацией. Современные технологии позволяют приспособить целые комнаты и залы для погружения в виртуальную реальность по принципу CAVE (Cave Automatic Virtual Environment). Применение технологии виртуальной реальности в данном случае заключается в передаче изображения на стены, в качестве которых выступают 3D-дисплеи, взаимодействие с изображением осуществляется на платформах с помощью контроллеров или перчаток. Ношение шлема или очков при использовании технологии CAVE не обязательно, что существенно снижает нагрузку на тело пользователя.

Виртуальная и дополненная реальность является перспективной научной разработкой. Возможности, которые открывает применение данной технологии, делают ее востребованной на рынке High Tech. Однако ни одно достижение науки, насколько продвинутое оно ни было, не является совершенным. Основные достоинства и недостатки использования VR-технологии приведены в таблице 1.

Изучив изложенные в таблице 1 положительные и отрицательные свойства виртуальной реальности, предприниматель сможет оценить возможности и риски применения данной технологии и при более детальном анализе разработать план по максимально эффективному использованию преимуществ и минимизации влияния недостатков.

Таблица 1. Преимущества и недостатки VR-технологии

Table 1. Advantages and drawbacks of VR technology

№ No.	Преимущества <i>Advantages</i>	Недостатки <i>Drawbacks</i>
1	Широкая сфера применения <i>Wide scope of application</i>	Поглощение внимания пользователя при длительном погружении в виртуальную среду <i>Absorption user's attention during prolonged immersion in a virtual environment</i>
2	Большой потенциал развития <i>Great development potential</i>	Опасность потери зрения при продолжительном использовании VR <i>Danger of gradual blindness due to prolonged usage of the VR</i>
3	Возможности нестандартного и проведенного с пользой досуга / <i>Opportunities for non-standard and usefully spent leisure</i>	Серьезная нагрузка на центральную нервную систему <i>Severe stress on the central nervous system</i>
4	Развитие творческого и нестандартного мышления / <i>Development of creative and non-standard thinking</i>	Дороговизна оборудования <i>High price of the equipment</i>
5	Ускорение преобразования знаний в умения и навыки <i>Acceleration of process that transform knowledge into skills and abilities</i>	Дезориентация при длительном использовании виртуальной реальности, нарушение работы вестибулярного аппарата <i>Disorientation after prolonged use of virtual reality, violation of the vestibular apparatus</i>
6	Создание точной имитации реальной среды <i>Creation of maximally realistic artificial environment</i>	Возникновение зависимости от пребывания в виртуальной среде <i>The emergence of dependence on being in a virtual environment</i>

Источник: [5].

Основные конкурентные преимущества применения технологии виртуальной реальности в ресторанном бизнесе

Конкуренция в сфере услуг, в том числе в индустрии гостеприимства, остается высокой, поскольку количество предприятий и крупных сетей, борющихся за потребителей и нишу на рынке, очень велико. Чтобы выделиться на фоне остальных и склонить выбор клиентов в свою пользу, владельцы бизнеса и предприниматели выбирают уникальные стратегии развития своих компаний и характерные отличия от конкурентов, которые привлекают потребителя. Само понятие «конкурентное преимущество» обозначает характеристики организации, которые позволяют ей превосходить конкурентов в определенных сферах деятель-

ности, создавать лучшую репутацию в глазах потребителей. Действие осуществляется по простому принципу: «один участник гонки лучше другого». Конкурентные преимущества и недостатки формируют конкурентные различия предприятия, позволяющие выделиться на фоне соперников в противостоянии за внимание и доверие клиентов [7].

Существует три основных критерия, определяющих устойчивость конкурентного преимущества:

1. Оно создает существенные отличия от предприятий-соперников.
2. Его применение способствует формированию лояльности клиентов к организации.
3. Процессы и компоненты сложно скопировать.

Ниже приведены основные области сферы услуг, в том числе ресторанного бизне-

са, в которых применяется VR, а также основные конкурентные преимущества, которые дает предпринимателям использование данной технологии.

В вопросах использования виртуальной реальности в индустрии гостеприимства следует помнить о явлении геймификации бизнеса, также именуемом игрофикацией. Оно подразумевает перенос процессов, характерных для компьютерных игр, в действительность. Бейджи или виртуальные награды, измеряющие активность сотрудника (за победу, за активное участие, за лучшую продажу); баллы, которые можно получить, совершая определенные действия в том или ином процессе; виртуальная валюта, которую можно заработать и потом потратить в виртуальном магазине; уровни, которых можно достичь благодаря своей деятельности (новичок, специалист, эксперт, профессионал); рейтинги, отображающие успехи сотрудников, сотрудников-лидеров; различные элементы визуализации (интерактивные элементы, дайджесты успеха) – все это присуще играм [2]. Применение сценариев, стратегических и тактических приемов, схожих с видеоиграми, приводит к повышению эффективности решения бизнес-задач для привлечения и удержания как клиентов, так и сотрудников. Поскольку VR в условиях рынка имеет наибольшее распространение в индустрии игр, то при построении ресторанного дела по принципу геймификации данная технология может быть адаптирована под применение в отрасли без существенных затруднений.

Первая сфера применения VR-технологии связана с этапом создания предприятия гостеприимства и имеет непосредственное отношение к строительству и дизайну. Речь идет о проектировании здания и интерьера кафе или ресторана с погружением в компьютерный мир. Чтобы максимально оптимизировать компоновку своего заведения, рестораторы привлекают дизайнеров, которые обычно использовали CAD и 3D-проекции для создания образа будущих помещений.

С точки зрения технологичности и максимальной реалистичности для достижения лучших результатов целесообразно использовать виртуальную реальность, которая позволяет заглянуть в еще не построенное здание и создать необходимый интерьер или же при покупке помещения для кафе или ресторана обустроить его заранее с максимальной эффективностью использования пространства. Дизайнер интерьера создает проект и передает его на реализацию IT-специалисту. Проект воссоздается с помощью специального программного обеспечения. Одна из популярных программ – программа 3ds Max в сочетании с такими дополнениями, как V-Ray или Corona Renderer. Также существуют программы, которые не требуют каких-либо дополнений, так как включают в себя средство для погружения в виртуальную реальность – Planoplan, HomeByMe. Предлагаются и бесплатные программы, но с ограниченным функционалом [8].

В программах реализован конструктор для дизайна интерьера, библиотека с большим количеством разнообразных моделей мебели и предметов обстановки, множество вариаций текстур и других функций (управление светом, загрузка своих моделей и др.). Созданный проект демонстрируется клиенту с помощью специального программного обеспечения и вспомогательного оборудования – VR-шлема или очков виртуальной реальности.

В итоге при планировании и проектировании предприятия бизнесмен, в зависимости от поставленной цели, может создать макет нового предприятия гостеприимства или интерьер уже построенного помещения, в котором будет располагаться его заведение. Однако оборудование виртуальной реальности и программное обеспечение продолжают оставаться дорогим и недоступным для большинства техническим решением. Более доступная альтернатива – применение дополненной реальности для создания объемных моделей и голограмм.

Применение виртуальной реальности при проектировке предприятия гостеприимства относится к конкурентным преимуществам в области улучшения бизнес-процессов потому, что оно позволяет сократить издержки, оптимизировать компоновку помещений и функционирования предприятия гостеприимства.

Одним из главных трендов последних лет является внедрение электронных технологий в область обучения персонала. Использование VR в данной области обоснованно тем, что при погружении в компьютерную симуляцию скорость усвоения материала сильно повышается, в том числе за счет моделирования и отработки им повседневных и нестандартных ситуаций. Опыт применения виртуальной реальности в образовательных организациях позволяет адаптировать данную технологию для обучения и повышения квалификации сотрудников различных отраслей, в том числе сферы услуг [9].

В ресторанном бизнесе уже началось внедрение технологии виртуальной реальности для обучения сотрудников. При рассмотрении данной технологии как инновации можно сделать вывод, что она относится к комплексному виду, потому что включает в себя применение новой техники и технологии и подразумевает применение в организации новых методов работы с персоналом. Опыт использования VR-технологии в крупных сетях сферы услуг, таких как Leroy Merlin, «Своя компания», экосистема «Сбер», показал, что данный способ обучения позволяет увеличить скорость адаптации сотрудников к условиям своего рабочего места, повысить эффективность их работы, что приводит к увеличению выручки предприятия [6]. Известные системы виртуального обучения, такие как hrvr.Academy, рассчитаны на применение в крупных компаниях с большой численностью персонала. Используя знания и навыки профессиональных сотрудников сферы услуг, специалисты компаний, работающих над созданием

программного обеспечения для VR-систем, создали особые курсы обучения и ситуационные практикумы в этой области. Данные учебные материалы смоделированы на компьютере в виде программы-симулятора, взаимодействие с которой осуществляется через шлем виртуальной реальности. Это повышает качество обслуживания и позволяет вывести его на новый уровень, что, несомненно, является конкурентным преимуществом в области сервиса. Возможность проведения на компьютерном имитаторе большего чем на реальном оборудовании количества циклов обучения (или тренинга) за одно и то же время означает, что подготовку персонала можно производить без прерывания цикла работы предприятия и рисков возникновения чрезвычайных ситуаций в результате ошибок обучающихся. Помимо этого, функционал VR-оборудования дает возможность учитывать индивидуальные особенности при обучении. Применение технологии виртуальной реальности позволяет проводить работу с сотрудниками в ускоренном темпе. Погружение в реалистичную среду, максимально соответствующую настоящим условиям работы, способствует повышению наглядности и уменьшению количества времени, необходимого для усвоения материала. Возможность быстрой корректировки оборудования и компьютерной среды обеспечивают разнообразие ситуационных заданий и сценариев с полным или частичным погружением в них. Это приводит к тому, что у прошедшего обучение развивается нестандартное мышление, умение лучше адаптироваться к различным ситуациям. Но у VR-образования имеются свои ограничения. Для средних и малых предприятий гостеприимства данные методы подготовки персонала недоступны по финансовым и технологическим причинам, а также из-за отсутствия необходимости применения.

В эпоху цифровых технологий одним из сравнительно новых и наиболее эффективных способов воздействия на челове-

ческие чувства является использование системы виртуальной реальности. Это выводит взаимодействие с гостями ресторанов на новый уровень. Потребитель полностью погружается в особую атмосферу, созданную виртуальной реальностью, которая, по мнению производителя, при воздействии на зрительные и слуховые впечатления от виртуальной реальности в сочетании с работой вкусовых рецепторов создает уникальные ощущения у каждого клиента. Например, сеть ресторанов Le Petit Chef предлагает своим посетителям следить за процессом приготовления собственного заказа при помощи голограммы, проецируемой им в тарелку. Шотландский пивной бренд Immersive & Gunn использует виртуальную реальность, чтобы помочь потребителям их пива лучше оценить вкус. Воспользовавшись VR-гарнитурой, потребитель одновременно с дегустацией напитка отправляется в путешествие по просторам Шотландии. В 2018 году в Шанхае запустился проект Aerobanquets RMX – серия сюрреалистических VR-ужинов от итальянского художника Маттиа Казаленьо. Вдохновившись «Поваренной книгой футуриста» 1932 года, он соединил арт-инсталляцию, видеоигру и банкет в один часовой опыт.

Выглядело это так: гости садились за стол, надевали VR-шлемы и оказывались в другой реальности. Перед участниками ставили блюдо, и они видели его дополненную виртуальную версию. Меню состояло из 11 крошечных подач «на один укус» – у каждой была своя идея и свои декорации. В Aerobanquets RMX используются шлемы виртуальной реальности Oculus Rift с датчиком движения Leap Motion и трекерами (метками, которые помогают создать соответствие между реальной едой и виртуальными объектами, которые видит пользователь).

Во всем мире рестораны уже активно используют виртуальные презентации своих блюд для привлечения новых клиентов, рекламирования своего меню и продажи других товаров.

Одним из таких примеров является сеть ресторанов быстрого питания Bareburger. Компания сотрудничает с технологическим стартапом QReal, чтобы обновить свое меню и создать уникальный опыт [11]. По собственным наблюдениям основатель QReal Альпер Гулер обнаружил потребность ресторанной индустрии в дополненной реальности и осознал потенциал 3D-технологий для создания реалистичного меню для гостей, которые плохо ориентируются в незнакомой кухне. Стартап QReal обновил меню Bareburger, создав фильтр Snapchat. Посетителям просто нужно отсканировать QR-код, чтобы увидеть виртуальное меню. Затем они могут выбрать из него разные блюда и посмотреть, как они выглядят. Гости часто жалуются, что размер порции слишком мал и не соответствует их ожиданиям. Клиенты чувствуют себя недовольными, если блюдо, которое они заказали, не похоже на изображение. Поэтому изображения в меню должны быть реалистичными и отражать истинный размер порции. Использование 3D-моделей, созданных с помощью шлема виртуальной реальности или голографической проекции на интерактивном экране, значительно повышает реалистичность пункта меню, и посетитель может сразу увидеть указанные характеристики своего заказа и, получив его, может использовать это в качестве аргумента при разговоре с официантом или менеджером, если граммовки или внешний вид блюд не совпадают с заявленными.

Технология виртуальной реальности позволяет решить проблему с обслуживанием иностранных граждан. Получив доступ к интерактивному меню, посетитель сможет выбрать в нем свой язык и сделать заказ, не вызывая официанта. Более того, существуют приложения дополненной реальности, которые способны в режиме реального времени сделать перевод текста, на который наведен смартфон. В результате исчезает необходимость самостоятельного перевода меню на разные языки, потому

что программа выполняет это автоматически при установке метки дополненной реальности.

По данным исследования, проведенного группой специалистов из Московского государственного университета пищевых производств, применение трехмерного меню с круговым обзором на расстоянии 2–3 метра от интерактивного экрана увеличило продажи на 42%, а при настройке разрешения на Ultra HD(4K) может повысить показатель потребления демонстрируемых блюд на 60% [1].

Наличие реалистичных трехмерных изображений блюд в меню повышает удобство и улучшает трафик посетителей. AR-технология также может помочь при заказе еды на вынос. Объемные модели улиц и городских кварталов могут существенно улучшить логистику доставки заказов, если у предприятия гостеприимства имеется собственная служба доставки. Однако это не единственная сфера ресторанного бизнеса, которая может извлечь выгоду из использования возможностей дополненной реальности.

Таким образом, VR- и AR-технология в данном направлении является конкурентным преимуществом в области сервиса, поскольку повышает скорость обслуживания и облегчают работу официантов, менеджеров и курьеров, а также способствует формированию репутации заведений и имиджа компании.

В России до 2013 года пользовались популярностью кафе, антикафе и клубы, в которых предлагались развлекательные мероприятия с использованием оборудования виртуальной реальности. Изначально это были простые предприятия гостеприимства, установившие устройства VR для развлечения посетителей. Но по мере того, как оборудование и программное обеспечение, связанное с виртуальной реальностью, становились все более доступными, интерес к VR-кафе снизился.

Более распространенным вариантом развлечения гостей является применение

дополненной реальности. При сканировании специальных AR-меток камерой смартфона на экране могут появляться объемные изображения, предназначенные для того, чтобы максимально разнообразить ожидание заказа. Будет ли это виртуальная танцовщица, исполняющая танцы народов мира, или очаровательный зверек, который презентует новый фирменный десерт, это зависит исключительно от возможностей разработчиков и предпочтений заказчика. Данную технологию можно адаптировать как для самих гостей, так и для их детей. Например, можно оформить детское меню в виде увлекательной игры, после прохождения которой родители могут получить скидку, или установить интерактивные столики, совмещающие в себе место приема пищи и игровую консоль с 3D-проекциями. Конкурентное преимущество применения дополненной реальности для развлечения связано с позиционированием компании, маркетингом и созданием имиджа и фирменного стиля.

Еще один вариант – организовать на предприятии гостеприимства отдельную игровую зону, адаптированную для применения технологии дополненной реальности. Идея создать в заведении «детский уголок» не является новой, однако существуют технологии, которые позволяют сделать его уникальным. Одной из таких инноваций является так называемый мобильный пол Magium, разработанный компанией VM Group. Он представляет собой интерактивный короб, в котором объединены миникомпьютер с установленным программным обеспечением, проектор, который воспроизводит полноценное 3D-изображение, и датчик, который отслеживает движения на специальном напольном покрытии.

Интерактивный пол Magium является уникальной технологией, позволяющей превратить в сенсорный экран практически любую поверхность. Его применение кардинально изменит подход к присмотру за детьми гостей, переводя рутинное занятие в увлека-

тельную игру, а мобильность и компактность данной системы позволит существенно облегчить переоборудование помещения под «детский уголок». В ресторанном бизнесе эта инновация пока не применяется, и этот факт позволит использовать Magium для того, чтобы подчеркнуть уникальность заведения и привлечь к себе внимание потенциальных клиентов с детьми.

Технология виртуальной и дополненной реальности может предоставить предприятиям различные виды конкурентных преимуществ, которые зависят от сферы применения, и может сделать их устойчивыми, поскольку возможности VR и AR позволяют предоставить компании значительные отличия от конкурентов, создать для потребителей определенные ценности (качество сервиса, эффектная реклама, атмосфера заведения, репутация компании) – основанные на виртуальной и дополненной реальности процессы сложно скопировать потому, что не каждая организация может себе позволить качественное и многофункциональное оборудование виртуальной реальности, и то, что данная технология может быть успешно внедрена и применена на предприятиях, не гарантировано.

Заключение

Исследование показало, что VR-технология может применяться и применяется в различных сферах ресторанного бизнеса, обладает определенными преимуществами в проектировании предприятий гостеприимства, обучении персонала, создании меню заведений, организации курьерской доставки, развлечении посетителей. Виды конкурентных достоинств данной технологии различаются в зависимости от области внедрения. Главный вывод об эффективности данной инновации в том, что ее использование может привести к формированию устойчивых конкурентных преимуществ предприятий ресторанного бизнеса. Но у данного технологического решения есть ряд проблем. Во-первых, технологические проблемы и высокая стоимость внедрения могут сделать ее доступной лишь для небольшого круга ресторанов. Во-вторых, использование VR потребует адаптации клиентов, что также может стать проблемой. Таким образом, использование VR в ресторанном бизнесе может быть выгодным, но крайне важно учесть все предполагаемые проблемы.

Список литературы

1. Белова Ю. Н., Максимов А. С., Ношин А. А., Суворов О. А., Яблоков А. Е., Якушев А. О. Развитие индустрии здорового питания с использованием прогрессивных информационных решений // *Health, Food & Biotechnology*. 2020. Т. 2. № 1. С. 24–33. DOI: 10.36107/hfb.2020.i1.s289.
2. Громова Н. В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний // *Современная конкуренция*. 2018. Т. 12. № 2 (68) – 3 (69). С. 18–29.
3. Иванова А. В. Технологии виртуальной и дополненной реальности: возможности и препятствия применения // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2018. № 3 (106). С. 88–107.
4. Очки виртуальной реальности в искусстве и рекламе [Электронный ресурс] // *Event Technologies*. URL: <https://event-tech.org/blog/ochki-virtualnoy-realnosti-v-iskusstve-i-reklame/> (дата обращения: 17.12.2022).
5. Плюсы и минусы виртуальной и дополненной реальности [Электронный ресурс] // *VR студия*. URL: <https://vr-app.ru/blog/plusy-i-minusy-virtualnoi-realnosti-i-dopolnennoi-realnosti/> (дата обращения: 11.03.2023).
6. Рахмонов А. Б. Внедрение виртуальной реальности в образовательный процесс: достоинства и недостатки // *European Science*. 2020. № 5 (54). С. 39–41.
7. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // *Современная конкуренция*. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
8. Свищев А. В., Яровиков А. А. Визуализация интерьеров в формате виртуальной реальности // *Colloquium-journal*. 2020. № 10-2 (62). С. 113–116. DOI: 10.24411/2520-6990-2020-11708.
9. Чуланова О. Л., Буяр В. А. VR-технологии в обучении персонала как глобальный технологический тренд // *Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы VI научно-практической конференции*. 2020. С. 394–400.

10. Bardi J. What is Virtual Reality: Definitions, Devices, and Examples // 3D Cloud Marxent. 03.26.2019. URL: <https://www.marxentlabs.com/what-is-virtual-reality/> (дата обращения: 24.11.2022).
11. VR и AR в туризме и ресторанном бизнесе сегодня [Электронный ресурс] // Virtual Land. URL: <https://virtualland.ru/blog/vr-i-ar-v-turizme-i-restorannom-biznese-segodnya> (дата обращения: 20.12.2022).

Сведения об авторе

Емельянов Виталий Николаевич, ORCID 0009-0004-4279-7254, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, vitaliy.emelyanov.doom@yandex.ru

Статья поступила 06.09.2023, рассмотрена 19.09.2023, принята 10.10.2023

References

1. Belova Yu. N., Maksimov A. S., Noshin A. A., Suvorov O. A., Yablokov A. E., Yakushev A. O. Healthy food industry development using progressive information technologies & solutions. *Health, Food & Biotechnology*, 2020, vol.2, no.1, pp.24-33. DOI: 10.36107/hfb.2020.i1.s289.
2. Gromova N. V. Gamification as a tool for ensuring the competitiveness of modern companies. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2018, no.2(68)-3(69), pp.18-29 (in Russian).
3. Ivanova A. V. VR & AR technologies: opportunities and application obstacles. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*=Strategic Decisions and Risk Management, 2018, no.3(106), pp.88-107 (in Russian).
4. Ochki virtual'noi real'nosti v iskusstve i reklame [Virtual reality glasses in art and advertising]. *Event Technologies*. Available at: <https://event-tech.org/blog/ochki-virtualnoy-realnosti-v-iskusstve-i-reklame/> (accessed 17.12.2022).
5. Plyusy i minusy virtual'noi i dopolnennoi real'nosti [Pros and cons of virtual and augmented reality]. *VR Studio*. Available at: <https://vr-app.ru/blog/pliusy-i-minusy-virtualnoi-realnosti-i-dopolnennoi-realnosti/> (accessed 11.03.2023).
6. Rakhmonov A. B. The introduction of virtual reality in the educational process: advantages and disadvantages. *European science*, 2020, no.5(54), pp.39-41 (in Russian).
7. 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).
8. Svishchev A. V., Yarovikov A. A. Visualization of interiors in the format of virtual reality. *Colloquium-journal*, 2020, no.10-2(62), pp.113-116 (in Russian). DOI: 10.24411/2520-6990-2020-11708.
9. Chulanova O. L., Buyar V. A. VR-technologies in personnel training as a global technological trend. *Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: materialy VI nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Topical issues of personnel management and labor economics: materials of the VI Scientific and Practical Conference], 2020, pp.394-400 (in Russian).
10. Bardi J. What is Virtual Reality: Definitions, Devices, and Examples. 3D Cloud Marxent, 03.26.2019. Available at: <https://www.marxentlabs.com/what-is-virtual-reality/> (accessed 24.11.2022).
11. VR i AR v turizme i restorannom biznese segodnya [VR and AR in tourism and restaurant business today]. *Virtual Land*. Available at: <https://virtualland.ru/blog/vr-i-ar-v-turizme-i-restorannom-biznese-segodnya> (accessed 20.12.2022).

About the author

Vitaly N. Emelyanov, ORCID 0009-0004-4279-7254, Postgraduate, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, vitaliy.emelyanov.doom@yandex.ru

Received 06.09.2023, reviewed 19.09.2023, accepted 10.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-73-82

Выбор предприятия-лидера по модели динамической оценки конкурентоспособности

В. П. Полуянов^{1*}

¹ Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

* PoluyanovVP@rambler.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению различных методик оценки конкурентоспособности в условиях изменения внутренних и внешних условий функционирования предприятий под действием цифровизации, процессов импортозамещения и других вызовов в отечественной экономике. В статье отмечается, что методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно хорошо разработаны в теории и широко применяются на практике. Однако определенной проблемой является подход к выбору метода применительно к системе показателей оценки конкурентоспособности того или иного предприятия. Полученные оценки конкурентоспособности служат для выявления слабых и сильных сторон предприятия. В дальнейшем разрабатываются и внедряются мероприятия по устранению слабых и укреплению сильных сторон. Рассмотрены различные методы оценки конкурентоспособности: теория сравнительных преимуществ, теория равновесия, теория Ж.-Ж. Ламбена, метод анализа Мак-Кинси (McKinsey analysis) 7S, метод анализа конкурентоспособности предприятия GAP, метод анализа конкурентоспособности LOTS, PEST-анализ, SWOT-анализ, методика 4P, метод бенчмаркинга, метод оценки конкурентоспособности, опирающийся на положения теории эффективной конкуренции. Автор поддерживает мнение тех исследователей, которые рассматривают три уровня показателя конкурентоспособности: тактический, стратегический и оперативный. На оперативном уровне используют показатель конкурентоспособности продукции, на тактическом – показатель конкурентного потенциала, на стратегическом – конкурентные преимущества и рост рыночной стоимости предприятия. Автором предложен усовершенствованный алгоритм расчета показателей по модели динамической оценки конкурентоспособности, позволяющей выделить лидера (наиболее перспективное предприятие) и использовать его показатели в качестве нормативных при планировании мероприятий по повышению конкурентоспособности. Полученный результат отклонения фактических показателей от норматива (показателей предприятия-лидера) позволяет наметить оперативные, тактические и стратегические мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, методы оценки, модель динамической оценки, нормативные значения показателей, мероприятия по повышению конкурентоспособности

Для цитирования: Полуянов В. П. Выбор предприятия-лидера по модели динамической оценки конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 73–82. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-73-82

Selecting a Leader Enterprise Using a Dynamic Competitiveness Assessment Model

V. Poluyanov^{1*}

¹ Rostov State University of Economic (RSUE), Rostov-on-Don, Russia

* PoluyanovVP@rambler.ru

Abstract. The article is devoted to the consideration of various methods for assessing competitiveness in the context of changes in the internal and external conditions of the functioning of enterprises under the influence of digitalization, import substitution processes and other challenges in the domestic economy. The article notes that methods for assessing the competitiveness of an enterprise are quite well developed in theory and are widely used in practice. However, a certain problem is the approach to choosing a method in relation to the system of indicators for assessing the competitiveness of a particular enterprise. The obtained competitiveness assessments serve to identify the strengths and weaknesses of the enterprise. In the future, measures are developed and implemented to eliminate weaknesses and strengthen strengths. Various methods for assessing competitiveness are considered: the theory of comparative advantage, the theory of equilibrium, the theory of J.-J. Lambin, McKinsey analysis method “7S”, enterprise competitiveness analysis method “GAP”, competitiveness analysis method “LOTS”, PEST analysis, SWOT analysis, “4P” methodology, benchmarking method, competitiveness assessment method based on the provisions of the theory of effective competition. The author supports the opinion of those researchers who consider three levels of competitiveness indicator: tactical, strategic and operational. At the operational level they will use an indicator of product competitiveness, at a tactical level – an indicator of competitive potential, at a strategic level – competitive advantages and growth in the market value of the enterprise. The author has proposed an improved algorithm for calculating indicators using a model for dynamic assessment of competitiveness, which makes it possible to identify the leader (the most promising enterprise) and use its indicators as normative ones when planning measures to increase competitiveness. In the future, the resulting deviation of actual indicators from the standard (indicators of the leading enterprise) allows us to outline operational, tactical and strategic measures to increase competitiveness.

Keywords: competitiveness, assessment methods, dynamic assessment model, standard values of indicators, measures to improve competitiveness

For citation: Poluyanov V. Selecting a Leader Enterprise Using a Dynamic Competitiveness Assessment Model. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.73-82 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-73-82

Введение

В условиях импортозамещения показатели конкурентоспособности отечественных предприятий получают особое значение. Важным является и изменение условий функционирования предприятий под влиянием фактора цифровизации. Особую актуальность приобретает задача оценки лидера на определенном сегменте

рынка. В этой связи важно оценить используемые показатели оценки конкурентоспособности, а также методы и методики их расчета, не потерявшие своей актуальности в современных экономических условиях функционирования предприятий.

Цель работы – обосновать алгоритм оценки наиболее конкурентоспособного предприятия – лидера на определенном сегменте рынка.

Обзор литературы

Понятие конкурентоспособности исследовалось и интерпретировалось во многих работах, однако единого общепринятого его научного толкования пока не достигнуто [3]. При этом существуют в теории и применяются на практике различные подходы не только к пониманию самого термина, но и к методам оценки и управления конкурентоспособностью. Известно, что термин «конкурентоспособность» применяется к объектам различного уровня: товару, предприятию, отрасли, региону и, наконец, к экономике страны и стране в целом [5, 13]. В [16] указывается, что взаимосвязь данных понятий можно представить в виде пирамиды, в основании которой лежит конкурентоспособность товара (продукции, услуги), а на вершине – конкурентоспособность страны.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно хорошо разработаны в теории и широко применяются на практике. Однако определенной проблемой является подход к выбору метода применительно к системе показателей оценки конкурентоспособности того или иного предприятия. Полученные оценки конкурентоспособности служат для выявления слабых и сильных сторон предприятия. В дальнейшем разрабатываются и внедряются мероприятия по устранению слабых и укреплению сильных сторон.

При сравнительной оценке конкурентоспособности предприятий используют относительный показатель, называемый уровнем конкурентоспособности. Это степень превосходства одного предприятия над другим по выделенному отдельному показателю или интегральная оценка по всей системе показателей. Принято рассматривать три уровня данного показателя: тактический, стратегический и оперативный. На оперативном уровне обычно используют показатель конкурентоспособности продукции, на тактическом – показатель конкурентного потенциала, на стратегическом – конкурентные

преимущества и рост рыночной стоимости предприятия [12]. Руководство предприятия и его менеджмент в условиях неопределенности призваны принимать решения, которые способны обеспечить рост конкурентоспособности. Их задача – обеспечить экономное расходование ресурсов предприятия, однако уровень принимаемых решений у них разный. Решения руководителя нацелены прежде всего на стратегический уровень конкурентоспособности, тогда как менеджеры – на его оперативный уровень.

В работе [9] отмечается, что в настоящее время не существует общепризнанных подходов к исследованию конкурентоспособности. Так, в [15] предложен подход к классификации методов, предназначенных для оценки конкурентоспособности, который предусматривает следующие группы: графические, матричные, расчетные, расчетно-аналитические и комбинированные. Расчетно-аналитические автор указанной статьи делит на специфические, комплексные и смешанные.

На отсутствие в мировой и отечественной практике единых методик оценки конкурентоспособности указывается и в работе [2], в которой обоснован информационно-динамический подход. Особенность данного подхода, как указывается в статье, состоит в учете информационных факторов при расчете показателей конкурентоспособности.

В работе [4] указывается на ошибочность отождествления понятия конкурентоспособности и понятия эффективности функционирования предприятия, когда оценка конкурентоспособности в отдельных исследованиях проводится через показатели рентабельности. Не менее целесообразно, как отмечается в указанной работе, различать понятия конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции. Это особенно важно для многопродуктовых предприятий, в отношении которых предлагается использовать интегральные показатели, учитывающие динамику различных товарных сегментов рынка [11].

Ранее в работах автора [17–21], подготовленных как самостоятельно, так и с соавторами, рассматривались различные институциональные факторы повышения эффективности функционирования предприятия различных отраслей. Следует отметить, что данные факторы в существенной мере влияют на конкурентоспособность предприятия (отрасли, экономики), однако факторный анализ подобного влияния в указанных работах не проводился.

В работе [1] подчеркивается тот факт, что в эпоху цифровизации фактор конкуренции не утратил своего значения среди факторов экономического развития предприятия. В то же время утверждается, что традиционные методы оценки конкурентоспособности порой являются малоэффективными. В связи с этим в указанной работе рассмотрены основные достоинства и недостатки таких методов оценки конкурентоспособности, как матричные, бенчмаркинг, метод, базирующийся на теории эффективной конкуренции, графические методы.

По мнению авторов работы [1], при оценке конкурентоспособности предприятий в условиях цифровизации особое внимание уделяется таким факторам, как уровень использования цифровых технологий, удельный вес и качество нематериальных активов предприятия, уровень творческих способностей и инициативность персонала, а также корпоративная культура, дифференциация деятельности предприятия.

В работе [8] указывается тот факт, что при оценке конкурентоспособности наиболее часто используется системный подход. В работе рассматриваются качественные (рейтинго-экспертные и матричные методы, SWOT-анализ) и количественные подходы (оценка рыночной доли, индексные методы). В ряде работ авторами выделяются маркетинговый, факторный и комплексный методы оценки конкурентоспособности.

В модели, обоснованной в работе [22], оценка конкурентоспособности производится с помощью специального интегрального показате-

ля, по которому определяется ранг относительно некоторого эталонного предприятия.

В работе [7] сделан вывод об отсутствии единообразного подхода к оценке показателей конкурентоспособности на практике. В связи с этим предложена собственная модель оценки конкурентоспособности, отличительной чертой которой является комплексный учет важных факторов (качество продукции, цена продукции, эффективность маркетинговой стратегии, цена сервисного обслуживания), кроме того, между переменными установлена функциональная зависимость.

Согласно теории сравнительных преимуществ основанием для того, чтобы предприятие заняло лидирующее положение на рынке или его отдельном сегменте является наличие у предприятия определенных преимуществ, которые в данном случае получили название сравнительных [9]. Именно эти преимущества позволяют предприятию обеспечить более низкие затраты ресурсов и, соответственно, себестоимость продукции, что и позволяет ему занять лидирующее положение, опередив своих конкурентов. Уровень конкурентоспособности предприятий по каждому из показателей в дальнейшем сравнивается со значением данного показателя у предприятия-лидера. Однако при этом имеется ряд недостатков. Например, если сравнивать объемные показатели, то следует отметить, что далеко не всегда масштаб производства позволяет иметь конкурентное преимущество, поскольку объемные показатели не отражают уровень эффективности функционирования предприятия, что является более важным. Аналогичным образом обстоит дело и с показателями прибыли и рентабельности. Например, распродажа имущества предприятия может кратковременно привести к высокой прибыли, однако это не свидетельствует о росте конкурентоспособности предприятия. Также и с рентабельностью. Например, временное снижение рентабельности может быть связано с отвлечением средств на модерниза-

цию, перевооружение и другие инновационные инвестиционные мероприятия, что и приводит к снижению рентабельности. Тем не менее в данном случае это явление временное, поскольку в дальнейшем осуществление подобных мероприятий скорее всего приведет к росту эффективности производства и укреплению конкурентных позиций предприятия [9].

Общепринятые подходы ориентации на показатели лидера на том или ином сегменте рынка обычно не отражают сложившееся положение в динамике, представляя картину в определенном статистическом сравнении. Это не дает в полной мере оценить ситуацию с конкурентоспособностью, поскольку не учитывает возможности по адаптации предприятия к сложившимся внешним и внутренним воздействиям и его способность устойчиво адаптироваться к ситуации в определенной динамике.

Основным критерием теории равновесия является отсутствие у предприятия каких-либо стимулов к изменению своего состояния. По этой теории основным критерием для оценки конкурентоспособности является поиск на предприятии таких факторов, которые оно может использовать с большей эффективностью, чем потенциальные конкуренты. В этом случае определяются показатели относительной стоимости факторов, и чем они ниже, тем лучше оцениваются конкурентные позиции предприятия и выше оценивается его уровень конкурентоспособности. Недостатком данного подхода является его повышенное внимание к факторам внешней среды и практически полное игнорирование внутренних факторов. Кроме того, данный подход характеризуется серьезными ограничениями, что также сдерживает его применение на практике. Таким ограничением является необходимость рынка совершенной конкуренции, на который он и ориентирован. Кроме того, теория равновесия, на основе которой и построен данный подход, ориентируется на тот факт, что в процессе своего развития предприятия отрасли должны пере-

йти в состояние равновесия. Однако данное теоретическое положение практически нигде в мире, ни на одном из рынков не получило своего подтверждения.

Согласно теории Ж.-Ж. Ламбена, под конкурентными преимуществами следует понимать такие потребительские свойства товара или торговой марки, которые в состоянии создать производителю определенное превосходство над своими конкурентами, которые определены как главные. Причем эти конкурентные преимущества могут относиться не только к продукции или услугам, но и к способам организации ее реализации, обслуживания и сопровождения.

Различают конкурентные внешние и внутренние преимущества. Первые основаны на тех потребительских свойствах товара, которые способствуют покупателю в снижении его издержек или затрат ресурсов, т. е. более экономичны в эксплуатации. Это позволяет предлагать их за более высокую цену. Внешние преимущества предполагают, что производитель применяет стратегию дифференциации. Внутренние основаны на снижении издержек у производителя.

В теории конкурентных преимуществ важен анализ динамики поведения конкурентов, и уже с учетом этого определяется интегральный уровень конкурентоспособности предприятия.

Одним из методов оценки конкурентоспособности предприятия является метод, получивший название «многоугольник конкурентоспособности». Его суть состоит в сравнительной оценке доминантных свойств предприятия и конкурентов, которая в дальнейшем визуализируется в форме многоугольника.

Метод Мак-Кинси (McKinsey analysis) 7S. Название 7S отражает количество аналитических факторов – система ценностей, структура, стратегия, система, сумма навыков, состав персонала и стиль отношений¹.

¹ Приводится по: Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>

В публикациях отмечается, что особенности применения данного метода в существенной степени определяется спецификой объекта анализа, сферой его деятельности и условиями функционирования.

Метод анализа конкурентоспособности предприятия GAP разработан Стэнфордским институтом (Калифорния, США). Как утверждается в научной печати, он используется для выработки определенных стратегических мер.

Метод LOTS основан на предположении, что любое предприятие стремится так организовать свою деятельность, чтобы в полной мере удовлетворить запросы потребителей.

Выявление наиболее существенных изменений внешней среды предприятия рекомендуется проводить с помощью *PEST-анализа*².

С помощью *SWOT-анализа* обычно устанавливают взаимосвязь между факторами, характеризующими проявление сильной и слабой сторон предприятия. Он также используется для установления взаимосвязи между угрозами для предприятия и его перспективами. Представление аббревиатуры SWOT: S (strengths) – сильные стороны; W (weaknesses) – слабые стороны; O (opportunities) – возможности; T (threats) – угрозы³.

При проведении анализа сильные и слабые стороны имеют отношение к внутренней среде предприятия, а возможности и угрозы – к внешней. Причем сильные и слабые стороны рассматриваются в том состоянии, которое принято называть «как есть», а возможности и угрозы – «как будет».

² Возможный вариант проведения PEST-анализа с выделением необходимых групп факторов приведен в: Пошаговая инструкция по составлению PEST анализа. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>

³ Приводится по: Что такое SWOT-анализ. Объясняем простыми словами. URL: <https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-swot-analiz-obyasnyаем-prostymi-slovami.htm>

Методика 4P предназначена для анализа конкурентоспособности, используя при этом всего 4 фактора: товар и его стоимость, каналы сбыта товара и его продвижение на существующем рынке. Каждый из факторов характеризуется системой показателей, по которой данный товар или услуга в дальнейшем ранжируется экспертами в сравнении с показателями предполагаемых конкурентов.

Метод бенчмаркинга. Суть его состоит в том, что предприятие ориентируется на показатели, достигнутые самым успешным конкурентом. В соответствии с этими показателями конкурентов устанавливаются цели развития предприятия, и в этом состоит достоинство данного метода. Недостаток состоит в том, что далеко не всегда можно свободно получить указанные показатели, поскольку зачастую они составляют коммерческую тайну.

Согласно *теории эффективной конкуренции* производится оценка эффективности использования ресурсов каждым подразделением или службой предприятия. Все критерии обобщаются в 4 группы, по каждой из которых производится оценка. Таким образом получают 4 комплексных показателя, позволяющих оценить эффективность функционирования, финансовое состояние, эффективность мероприятий по сбыту и продвижению продукции и конкурентоспособность продукции.

В работе [14] рассматриваются такие методы оценки конкурентоспособности, как матричные, продуктовые, операционные, комплексные, методы оценки стоимости, методы, основанные на теории игр, а также динамические.

В работе [10] отмечается, что выбор конкретного метода зависит от целей исследования, отраслевой принадлежности предприятия. Автор рассмотрела методы, классифицируя их как продуктовые, матричные, операционные и комплексные. Кроме того, автором работы [10] предложено добавить к указанной классификации методы, осно-

ванные на показателях оценки стоимости бизнеса, считая, что показатель стоимости бизнеса является интегральным показателем развития предприятия, а его динамика в сопоставлении с динамикой предприятий-конкурентов может служить оценкой конкурентоспособности.

В качестве критериев оценки методов использовались: простота, точность, объективность, универсальность, учет конкурентоспособности продукции, учет всех аспектов деятельности предприятия, способность влиять на разработку управляющего решения [10].

С целью определения лидера на том или ином рынке предлагается построить рейтинговую оценку конкурентоспособности [6], однако в данной методике предусмотрено определение рейтинга в статике.

Модель динамической оценки конкурентоспособности

В работе [14] предложена модель динамического подхода, которая может быть интерпретирована следующим образом:

$$K = \frac{R_A}{R_S} \times \frac{I_A}{I_S} \times \frac{L_A}{L_S}, \quad (1)$$

$$\text{где } R_A = \frac{S_A}{E_A}; R_S = \frac{S_S}{E_S}; I_A = \frac{S_A}{S_{0A}}; I_S = \frac{S_S}{S_{0S}};$$

$$L_A = \sqrt{\frac{CA_A}{CL_A}}; L_S = \sqrt{\frac{CA_S}{CL_S}}$$

за отчетный период:

S_A – выручка предприятия (Ф2-2110),

E_A – издержки предприятия (Ф2-2110 – Ф2-2300),

S_S – выручка конкурентов (Ф2-2110),

E_S – издержки конкурентов (Ф2-2110 – Ф2-2300);

за предшествующий период:

S_{0A} – выручка предприятия (Ф2-2110),

S_{0S} – выручка конкурентов (Ф2-2110);

на конец отчетного периода:

CA_A – оборотные активы предприятия (Ф1-1200),

CL_A – краткосрочные обязательства предприятия (Ф1-1500),

CA_S – оборотные активы конкурентов (Ф1-1200),

CL_S – краткосрочные обязательства конкурентов (Ф1-1500);

(Ф1-1500) – строка 1500 формы 1 отчетности предприятия.

Как следует из приведенной модели, на самом деле в ней динамика отражается только за один период, на начало и конец которого получены соответствующие показатели. Предлагается совершенствовать данную модель путем введения нескольких временных периодов. В результате получаем множество показателей по годам исследуемого периода (i) и предприятиям (j):

$$\begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & \dots & K_{1j} \\ K_{21} & K_{22} & \dots & K_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{i1} & \dots & \dots & K_{ij} \end{bmatrix}. \quad (2)$$

Полученная матрица позволяет выделить лидера – наиболее конкурентоспособное в данном сегменте рынка предприятие по критерию

$$\max\left(\frac{K_{1j}}{K_{11}}; \frac{K_{2j}}{K_{21}}; \dots; \frac{K_{ij}}{K_{i1}}\right). \quad (3)$$

Это даст возможность отдельным предприятиям рассматриваемой выборки планировать мероприятия исходя из разницы между достигнутыми значениями соответствующих показателей и значениями, полученными предприятием-лидером.

Заключение

В результате рассмотрения представленного материала сделаны следующие выводы:

1. При сравнительной оценке конкурентоспособности предприятий используют относительный показатель, называемый уровнем конкурентоспособности. Это есть степень превосходства одного предприятия над другим по выделенному отдельному показателю или интегральная оценка по всей системе показателей. Принято рассматривать три уровня данного показателя: тактический, стратегический и оперативный. На оперативном уровне используют показатель конкурентоспособности продукции, на тактическом – показатель конкурентного потенциала, на стратегическом – конкурентные преимущества и рост рыночной стоимости предприятия.

2. Рассмотрены различные методы оценки конкурентоспособности: теория сравнительных преимуществ, теория равновесия, теория Ж.-Ж. Ламбена, метод анализа Мак-

Кинси (McKinsey analysis) 7S, метод анализа конкурентоспособности предприятия GAP, метод анализа конкурентоспособности LOTS, PEST-анализ, SWOT-анализ, методика 4P, метод бенчмаркинга, метод оценки конкурентоспособности, опирающийся на положения теории эффективной конкуренции. В целом их можно классифицировать на матричные, продуктовые, операционные, комплексные, методы оценки стоимости, методы, основанные на теории игр, а также динамические.

3. Предложен усовершенствованный алгоритм расчета показателей по модели динамической конкурентоспособности, позволяющей выделить лидера (наиболее перспективное предприятие) и использовать его показатели в качестве нормативных при планировании мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Список литературы

1. Асаул В. В., Кошечев В. А., Цветков Ю. А. Оценка конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 1. С. 533–548. DOI: 10.18334/vines.10.1.100025.
2. Баженов Ю. В. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия: значимость информационных факторов в условиях турбулентности окружающей среды // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 4 (76). С. 93–118. DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10407.
3. Васильев А. И. Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 130–139.
4. Васильев А. И. Триада конкурентоспособности: ресурсы, процессы и результаты конкурентной деятельности // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 4 (70) – 5 (71). С. 75–81.
5. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 1 (49). С. 39–53.
6. Выгодчикова И. Ю. Метод построения рейтинга конкурентоспособности российских компаний // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 2 (68) – 3 (69). С. 5–17.
7. Гайнанов Д. А., Гузаирова Г. Р. Экономико-математическая модель оценки конкурентоспособности предприятия // Вестник УГАТУ. 2010. Т. 14. № 5 (40). С. 243–246.
8. Даниленко М. И. Оценка конкурентоспособности предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 39 (4). С. 152–162. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10455.
9. Депутатова Е. Ю., Зверева А. О., Ильяшенко С. Б. Качество и культура торгового обслуживания в контексте влияния на конкурентоспособность в розничной торговле. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2022. – 181 с.
10. Жданова Е. С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2016. № 5. С. 46–52.
11. Киндеева В. Н. Динамическая оценка конкурентоспособности в условиях деловой среды организации // Современная конкуренция. 2008. № 3 (9). С. 78–87.
12. Киселев А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 336 с.
13. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65–79.

14. Криворотов В. В., Калина А. В., Ерыпалов С. Е., Кобекина Д. И. Динамическая оценка конкурентоспособности предприятия с учетом реализации стратегии его инновационного развития // *Journal of Applied Economic Research*. 2020. Т. 19. № 4. С. 512–542. DOI: 10.15826/vestnik.2020.19.4.024.
15. Курипченко Е. В. Методический подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия // *Организатор производства*. 2015. № 3 (66). С. 75–84.
16. Мокроносов А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
17. Полуянов В. П. Институциональная характеристика крупнейших сетей предприятий на рынке розничной торговли Российской Федерации // *Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием* / отв. ред. А. В. Олифиоров. – Симферополь, 2021. С. 55–58.
18. Полуянов В. П. Институциональная структура рынка энергоносителей Ростовской области и инновационные ресурсы предприятий: эмпирический анализ // *Вестник Института экономических исследований*. 2020. № 1 (17). С. 97–103.
19. Полуянов В. П., Полуянова Е. И. Институциональная структура рынка водоснабжения Российской Федерации // *Управление и экономическая безопасность: страна, регион, предприятие: сборник научных статей II Международной научно-практической конференции*. 2019. С. 99–101.
20. Полуянов В. П., Полуянова Е. И. Институциональные аспекты эффективности функционирования предприятий в централизованном теплоснабжении Ростовской области // *Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: материалы V Республиканской научно-практической конференции* / отв. ред. А. В. Ярошенко. 2020. С. 140–145.
21. Полуянов В. П., Полуянова Е. И. Специфика институциональных преобразований в коммунальной инфраструктуре Российской Федерации за 2005–2013 гг. // *Научные меридианы – 2016: сборник материалов V Международной научно-практической конференции*. 2016. С. 159–163.
22. Рудычев А. А., Никитина Е. А., Гавриловская С. П. Основные аспекты подготовки и разработки модели оценки конкурентоспособности предприятия // *Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова*. 2013. № 6. С. 137–140.

Сведения об авторе

Полуянов Владимир Петрович, ORCID 0000-0001-5550-0182, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры информационных систем и прикладной информатики, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, PoluyanovVP@rambler.ru

Статья поступила 09.10.2023, рассмотрена 19.10.2023, принята 25.10.2023

References

1. Asaul V. V., Koshcheev V. A., Tsvetkov Yu. A. Assessment of organization's competitiveness in the digital economy. *Voprosy innovacionnoj jekonomiki*=Russian Journal of Innovation Economics, 2020, vol.10, no.1, pp.533-548 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.10.1.100025.
2. Bazhenov Yu. Methodical approaches to assessing the competitiveness of an enterprise: The importance of information factors in the environment of environmental turbulence. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.4(76), pp.93-118 (in Russian). DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10407.
3. Vasilev A. Competitiveness and competition: The problem of interrelationship. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.130-139 (in Russian).
4. Vasilev A. Triad of competitiveness: resources, processes and results of competitive activities. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.4(70)-5(71), pp.75-81 (in Russian).
5. Voronov D. The relationship between the competitiveness of enterprise and the competitiveness of its products. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.1(49), pp.39-53 (in Russian).
6. Vygodchikova I. Construction the rating of competitiveness the Russian companies. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.2(68)-3(69), pp.5-17 (in Russian).
7. Gainanov D. A., Guzairova G. R. Economic-mathematical model of company competitiveness estimation. *Vestnik UGATU*, 2010, vol.14, no.5(40), pp.243-246 (in Russian).
8. Danilenko M. I. Enterprise competitiveness assessment. *Vestnik Akademii znaniy*, 2020, no.39(4), pp.152-162 (in Russian). DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10455.
9. Deputatova E. Yu., Zvereva A. O., Ilyashenko S. B. *Kachestvo i kul'tura torgovogo obsluzhivaniya v kontekste vlijaniya na konkurentosposobnost' v roznichnoj torgovle* [Quality and culture of trade service in the context of the impact on competitiveness in retail trade]. 3rd ed. Moscow, *Dashkov i K° Publ.*, 2022, 181 p.

10. Zhdanova E. S. Analysis of modern methods of assessing the competitiveness of enterprises. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*=Vestnik of Polotsk State University. Part D. Economic and legal sciences, 2016, no.5, pp.46-52 (in Russian).
11. Kindeeva V. Competitiveness level assessment changes in the business environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2008, no.3(9), pp.78-87 (in Russian).
12. Kiselev A. A. *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta i sushchnost' strategicheskogo planirovaniya v organizatsiyakh* [Fundamentals of strategic management and the essence of strategic planning in organizations]. Moscow; Berlin, Direkt-Media Publ., 2020, 336 p.
13. Kovalenko A. I. Theoretical and methodological aspects of application the concept of "competitive ability" in scientific researches. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2013, no.6(42), pp.65-79 (in Russian).
14. Krivorotov V. V., Kalina A. V., Erypalov S. E., Kobekina D. I. Dynamic Assessment of the Company's Competitiveness, Taking into Account the Implementation of Its Innovative Development Strategy. *Journal of Applied Economic Research*, 2020, vol.19, no.4, pp.512-542 (in Russian). DOI: 10.15826/vestnik.2020.19.4.024.
15. Kuripchenko E. V. The methodological approach to ensuring the company competitiveness. *Organizator proizvodstva*, 2015, no.3, pp.75-84 (in Russian).
16. Mokronosov A. G., Mavrina I. N. *Konkurencija i konkurentosposobnost'* [Competition and competitiveness]. Ekaterinburg, Ural University Publ., 2014, 194 p.
17. Poluyanov V. P. *Institucional'naja harakteristika krupnejshih setej predpriyatij na rynke rozничnoj trgovli Rossijskoj Federacii* [Institutional characteristics of the largest enterprise networks in the retail market of the Russian Federation]. *Finansovo-jekonomicheskoe i informacionnoe obespechenie innovacionnogo razvitiya regiona: materialy IV Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem* [Financial, economic and information support for innovative development of the region: materials of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation. Rep. editor A. V. Olifirov. Simferopol, 2021, pp.55-58.
18. Poluyanov V. P. Institutional structure of the energy market of the Rostov region and innovative resources of enterprises: an empirical analysis. *Vestnik Instituta jekonomicheskikh issledovanij*=Vestnik of Institute of Economic Research, 2020, no.1(17), pp.97-103 (in Russian).
19. Poluyanov V. P., Poluyanova E. I. *Institucional'naja struktura rynka vodosnabzhenija Rossijskoj Federacii* [Institutional structure of the water supply market of the Russian Federation]. *Upravlenie i jekonomicheskaja bezopasnost': strana, region, predpriatie: sbornik nauchnyh statej II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Management and economic security: country, region, enterprise: collection of scientific articles of the II International Scientific and Practical Conference], 2019, pp.99-101.
20. Poluyanov V. P., Poluyanova E. I. Institutional aspects of the efficiency of functioning of enterprises in the centralized heat supply of the Rostov region. *Resursosberezhenie. Jefferktivnost'. Razvitie: materialy V Respublikanskoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Resource Saving. Efficiency. Development: materials of the V Republican Scientific and Practical Conference. Rep. editor A. V. Yaroshenko, 2020, pp.140-145 (in Russian).
21. Poluyanov V. P., Poluyanova E. I. Specifics of institutional reforms in municipal infrastructure of the Russian federation for 2005–2013. *Nauchnye meridiany – 2016. Sbornik materialov V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Scientific Meridians – 2016: collection of materials of the V International Scientific and Practical Conference], 2016, pp.159-163 (in Russian).
22. Rudychev A. A., Nikitina E. A., Gavrilovskaya S. P. *Osnovnye aspekty podgotovki i razrabotki modeli ocenki konkurentosposobnosti predpriyatija* [Main aspects of preparation and development of a model for assessing the competitiveness of an enterprise]. *Vestnik BGTU im. V. G. Shuhova*=Bulletin of Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov, 2013, no.6, pp.137-140.

About the author

Vladimir P. Poluyanov, ORCID 0000-0001-5550-0182, Dr. Sci. (Econ), Professor, Professor of Information Systems and Applied Informatics Department, Rostov State University of Economic (RSUE), Rostov-on-Don, Russia, PoluyanovVP@rambler.ru

Received 09.10.2023, reviewed 19.10.2023, accepted 25.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-83-100

Применение инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами

О. В. Дорофеев¹, М. А. Евланов^{1,2*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² ИП Евланов М. А., Москва, Россия

* Mikhail.evlanov@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию инновационных методов антикризисного управления интернет-платформами, которые становятся важной составляющей современной экономической среды. В процессе исследования используются разносторонние методы анализа, включая детальное рассмотрение современных стратегий антикризисного управления и анализ успешных случаев интеграции инноваций в интернет-платформы. Полученные результаты подчеркивают значимость инновационных подходов для эффективного преодоления кризисных ситуаций и обеспечения устойчивости интернет-платформ, а анализ практических примеров показывает, что инновации способствуют повышению конкурентоспособности, оптимизации пользовательского опыта и увеличению финансовых показателей интернет-платформ. Результаты исследования подчеркивают важность инноваций для антикризисного управления интернет-платформами, что также определяет основные аспекты теории, включая жесткое ядро и защитную оболочку, а также показывает возможности ее преобразования на основе интеграции принципов теорий подрывных инноваций К. Кристенсена и технологических революций К. Переса. Исследование демонстрирует, что изменение защитной оболочки теории антикризисного управления под воздействием институциональных изменений, обусловленных технологическими трансформациями, является важным элементом успешного антикризисного управления интернет-платформами. Таким образом, данная статья дает ценные практические рекомендации и способствует расширению теории антикризисного управления интернет-платформами. Внесенный вклад в область антикризисного управления подчеркивает, что инновации представляют собой важный инструмент для эффективного преодоления кризисных ситуаций, повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивости интернет-платформ.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегии управления, инновационные подходы в управлении, кризис, цифровая трансформация, интернет-платформы

Для цитирования: Дорофеев О. В., Евланов М. А. Применение инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 83–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-83-100

Application of Innovative Approaches in Crisis Management of Internet Platforms

O. Dorofeev¹, M. Evlanov^{1,2*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² IP Evlanov M. A., Moscow, Russia

* Mikhail.evlanov@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the study of innovative methods of crisis management of Internet platforms, which are becoming an important component of the modern economic environment. In the course of the research, various methods of analysis are used, including a detailed examination of modern crisis management strategies and an analysis of successful cases of integration of innovations into Internet platforms. The obtained results emphasize the importance of innovative approaches for effectively overcoming crisis situations and ensuring the sustainability of Internet platforms, and the analysis of practical examples shows that innovations contribute to improving competitiveness, optimizing user experience and increasing the financial performance of Internet platforms. The results of the study emphasize the importance of innovation for crisis management of Internet platforms, which also defines the main aspects of the theory, including the core and protective shell, and also shows the possibilities of its transformation based on the integration of the principles of the theories of disruptive innovation by K. Christensen and technological revolutions by K. Perez. The study demonstrates that changing the protective shell of the theory of crisis management under the influence of institutional changes caused by technological transformations is an important element of successful crisis management of Internet platforms. Thus, this article provides valuable practical recommendations and contributes to the expansion of the theory of crisis management of Internet platforms. The contribution made to the field of crisis management emphasizes that innovations are an important tool for effectively overcoming crisis situations, increasing competitiveness and ensuring the sustainability of Internet platforms.

Keywords: crisis management, management strategies, management innovative approaches, crisis, digital transformation, Internet platforms

For citation: Dorofeev O., Evlanov M. Application of Innovative Approaches in Crisis Management of Internet Platforms. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.83-100 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-83-100

Введение

Современное развитие интернет-платформ, которые играют ключевую роль в современной экономике, создает нарастающую потребность в более глубоком понимании и более эффективном антикризисном управлении в исследуемой сфере. Инновационные методы, применяемые в антикризисном управлении интернет-платформами, отражают динамичную природу современного бизнеса, где постоян-

ное обновление и способность к адаптации становятся неотъемлемой частью успешной деятельности.

В контексте проведенных исследований акцент сосредотачивается на важности инноваций в антикризисном управлении интернет-платформами, где инновации не только определяют ключевые аспекты теории, включая понятия ядра и защитной оболочки, но также открывают путь к ее трансформации через интеграцию принципов теории деструктивных инноваций,

сформулированных Кристенсенom [1], а также концепций технологических революций, предложенных Пересом [2]. Тем не менее, чтобы более ясно определить, о чем идет речь в данном исследовании, рассмотрим следующие ключевые аспекты.

В контексте данного исследования *научная проблема* заключается в исследовании инновационных методов антикризисного управления, применяемых на интернет-платформах, и их воздействии на устойчивость и конкурентоспособность таких платформ.

Предметом данного исследования являются процессы антикризисного управления на интернет-платформах. *Объектом* исследования являются инновационные методы, используемые в антикризисном управлении на интернет-платформах.

Целью исследования является анализ инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами и оценка их эффективности в современной экономической среде.

Для достижения поставленной цели мы определили следующие *задачи*:

- проанализировать современные стратегии антикризисного управления на интернет-платформах;
- исследовать успешные случаи интеграции инноваций в антикризисное управление на интернет-платформах;
- оценить влияние инновационных подходов на уровень конкурентоспособности интернет-платформ;
- выявить инновационные методы, способствующие оптимизации пользовательского опыта и увеличению финансовых показателей интернет-платформ;
- исследовать изменение защитной оболочки теории антикризисного управления под воздействием институциональных изменений, вызванных технологическими трансформациями.

Таким образом, данная статья будет представлять собой исчерпывающий анализ важных аспектов инновационного антикризисного управления на интернет-платформах

и значимый ресурс как для академического сообщества, так и для предприятий, деятельность которых связана с интернет-пространством. В данной статье антикризисное управление будет исследоваться на уровне интернет-платформ и ориентировано на аспекты, связанные с кризисами, возникающими на этом уровне, такими как вызовы, с которыми сталкиваются интернет-платформы, и инновационные методы решения этих вызовов.

Полученные результаты и рекомендации дадут более глубокое понимание природы антикризисных вызовов в современной быстроменяющейся среде и способствуют разработке эффективных стратегий и методов для их решения, что откроет новые перспективы для будущих исследований и практического применения в сфере управления интернет-платформами.

Обзор литературы

Ключевой составляющей антикризисного управления на интернет-платформах является создание стратегий, способных не только предотвращать возникновение кризисных ситуаций, но и успешно управлять ими. В рамках данного исследования, посвященного инновационным методам антикризисного управления интернет-платформами, представляется обзор существующей научной литературы, охватывающей важнейшие аспекты данной темы.

Таблица 1 представляет собой обзор научных работ, которые затрагивают ключевые аспекты, такие как стратегии управления, многогранные платформы, бизнес-модели, цифровая трансформация и роль многосторонних платформ в регулировании рынков. Представленные темы являются основополагающими элементами для полного понимания того, как интернет-платформы могут успешно противодействовать кризисам и эффективно управлять ими.

Представленная таблица является обзором научных работ, связанных с темой инновационных методов антикризисного

Таблица 1. Обзор литературы по стратегиям антикризисного управления на интернет-платформах
Table 1. Literature review on crisis management strategies on Internet platforms

Название работы <i>Name of the work</i>	Авторы <i>Authors</i>	Описание <i>Description</i>
«Стратегии для двусторонних рынков» <i>"Strategies for two-sided markets"</i>	T. Eisenmann, G. Parker, M. W. Van Alstyne [3]	Рассматривает стратегии для двусторонних рынков, характерных для интернет-платформ. Анализирует важность понимания особенностей таких рынков
«Многосторонние платформы» <i>"Multi-sided platforms"</i>	A. Hagiu, J. Wright [4]	Исследует многогранные платформы, их стратегии и инновации, что позволяет понять, как они могут быть использованы для антикризисного управления
«Бизнес-модель: последние разработки и будущие исследования» <i>"The business model: Recent developments and future research"</i>	C. Zott, R. Amit, L. Massa [5]	Обсуждает важность бизнес-моделей и их влияние на управление интернет-платформами, ключевое для разработки стратегий антикризисного управления
«Повсеместность цифровых технологий: как соединения, датчики и данные революционизируют бизнес» <i>"Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business"</i>	M. Iansiti, K. R. Lakhani [6]	Рассматривает влияние цифровой трансформации на бизнес-модели и управление, что играет важную роль в антикризисном управлении
«Правила платформы: Многосторонние платформы как регулирующие органы» <i>"Platform rules: Multi-sided platforms as regulators"</i>	K. J. Boudreau, A. Hagiu [7]	Анализирует роль многосторонних интернет-платформ как регуляторов своих рынков, что имеет важное значение для антикризисного управления
«Бизнес платформ: стратегия в эпоху цифровой конкуренции, инноваций и власти» <i>"The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power"</i>	M. A. Cusumano, A. Gawer, D. B. Yoffie [8]	Обсуждает стратегии и инновации на платформах, ключевые аспекты для разработки методов антикризисного управления

управления интернет-платформами, которая включает в себя информацию о различных исследованиях и публикациях, рассматривающих важные аспекты, такие как стратегии управления, многогранные платформы, бизнес-модели, цифровая трансформация, и роль многосторонних платформ в регулировании рынков. Таким образом, приведенные аспекты имеют важное значение для антикризисного управления на интернет-платформах.

Роль инноваций в антикризисном управлении

Современная динамика развития интернет-платформ как ключевых участников современной экономики обуславливает необходимость более глубокого понимания

и эффективного антикризисного управления в данной области. Инновационные подходы в антикризисном управлении на интернет-платформах отражают динамичную природу современного бизнеса и требования постоянного обновления и адаптации; для того чтобы эффективно противостоять кризисным ситуациям и добиваться успешных результатов, компании внедряют разнообразные стратегии и методы [9].

Интеграция инноваций в антикризисное управление интернет-платформами начинается с активного исследования изменяющейся реальности и прогнозирования возможных сценариев развития событий, для этого применяются современные аналитические инструменты, включая машинное обучение и алгоритмы искусственного интел-

лекта, что позволяет более точно оценить потенциальные угрозы и определить пути их минимизации [10].

В таблице 2 проведем сравнительный анализ ключевых характеристик интернет-платформ и обычных интернет-бизнесов, выявим их сильные и слабые стороны и определим, как инновации в антикризисном управлении могут быть применены в каждом из этих контекстов. Понимание роли инноваций в антикризисном управлении поможет бизнес-лидерам и исследователям разрабатывать более эффективные стратегии и методы для решения вызовов современной экономической среды.

Таким образом, сравнительный анализ интернет-платформ и обычных интернет-бизнесов демонстрирует ключевые различия в их природе, бизнес-моделях и воздействии на экономику и общество. Представ-

ленные различия помогают понять, почему интернет-платформы стали такими мощными и влиятельными участниками современной экономики, что способствует объединению различных сторон рынка, созданию сетевого эффекта, а централизация данных делает их особенно адаптивными и конкурентоспособными в условиях современных вызовов и кризисов.

Интернет-платформы – это особый вид интернет-бизнесов, который строит свою деятельность на создании и управлении онлайн-рынками, объединяя различные группы пользователей, что приводит к образованию сетевого эффекта, где ценность платформы растет с увеличением числа участников. Многогранность, роль посредника и стремление к долгосрочным отношениям с пользователями также являются ключевыми чертами интернет-платформ.

Таблица 2. Уникальные черты интернет-платформ и стандартных интернет-предприятий

Table 2. Unique features of Internet platforms and standard Internet enterprises

Характеристика <i>Characteristic</i>	Интернет-платформы <i>Internet platforms</i>	Обычные интернет-бизнесы <i>Ordinary Internet businesses</i>
Модель бизнеса	Создают и поддерживают онлайн-рынки, объединяя разные группы пользователей	Обычно фокусируются на предоставлении определенных продуктов или услуг
Сетевой эффект	Сильно зависят от сетевого эффекта – чем больше пользователей, тем ценнее платформа	Не всегда полагаются на сетевой эффект для достижения успеха
Многогранность	Работают на двух или более сторонах рынка (покупатели, продавцы, разработчики и т. д.)	Ориентированы на одну или две стороны рынка
Роль посредника	Действуют как посредники, предоставляя инфраструктуру для взаимодействия разных сторон рынка	Могут не выполнять роль посредника, а предоставлять продукты или услуги напрямую
Масштабирование	Обычно имеют высокий потенциал к масштабированию, привлечению большого количества пользователей	Могут иметь ограниченные возможности для масштабирования в сравнении с платформами
Долгосрочные отношения	Стремятся к созданию долгосрочных отношений с пользователями и участниками рынка	Могут ориентироваться на краткосрочные или одноразовые взаимодействия
Ценность через данные	Создают ценность через сбор и анализ данных о пользователях и транзакциях	Могут также собирать данные, но их роль в этом аспекте может быть менее значительной
Регулирование	Подвержены особым нормативным и правовым требованиям из-за своей роли в экономике и обществе	Могут подвергаться нормативному контролю, но обычно с меньшей интенсивностью

В то время как интернет-платформы и обычные интернет-бизнесы могут предоставлять схожие продукты и услуги, их подход к бизнесу, модели масштабирования и созданию ценности существенно различаются. Понимание этих различий имеет важное значение для предпринимателей, исследователей и регулирующих органов, поскольку оно влияет на способы взаимодействия с такими компаниями и регулирование их деятельности.

Инновационные подходы включают в себя разработку сценариев реагирования на кризисные ситуации, создают гибкие планы действий, которые могут быть активированы при необходимости и включать в себя быстрые решения по перераспределению ресурсов, изменению бизнес-процессов и даже пересмотр бизнес-модели в зависимости от сложившейся ситуации [11]. Однако инновационные подходы не ограничиваются только реагированием на кризис, они также акцентируют внимание на нахождении новых возможностей в сложных условиях. Многие интернет-платформы стремятся к диверсификации своей деятельности, созданию новых продуктов или услуг, которые могут оказаться востребованными во время кризиса. Например, некоторые интернет-платформы начали предоставлять дополнительные сервисы, такие как онлайн-образование, доставка продуктов и медицинские консультации, чтобы удовлетворить новые потребности клиентов.

Ключевым аспектом успешного применения инновационных подходов в антикризисном управлении является вовлечение всех уровней организации интернет-платформы [12]. Необходимо, чтобы сотрудники понимали и поддерживали новые стратегии и идеи, а руководство обеспечивало поддержку и ресурсы для их внедрения, тогда эффективное саморазвитие и обучение сотрудников становятся ключевыми факторами успеха, ведь именно сотрудники, работая на оперативном уровне, могут привести инновации в действительность.

Таким образом, инновационные подходы в антикризисном управлении на интернет-платформах позволяют компаниям адаптироваться к быстро меняющейся среде, находить новые возможности для роста и минимизировать негативные последствия кризисов. Рассматриваемые подходы требуют гибкости, решительности и постоянной готовности к обновлению, что позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными и успешными в условиях неопределенности.

Проблемы антикризисного управления на интернет-платформах

На макроуровне экономический кризис сказывается на всей национальной экономике и имеет глобальное воздействие, данный уровень кризиса часто связан с финансовыми колебаниями, инфляцией, безработицей и политическими изменениями. Отраслевой кризис ограничивается определенной отраслью или сектором экономики и может быть вызван, например, изменениями в потребительском спросе или конкурентными давлениями. В то время как кризисы интернет-платформ обычно связаны с проблемами внутри платформы, такими как утечки данных, нарушения безопасности или ухудшение опыта пользователей. Данные кризисы обычно ограничены воздействием на конкретную платформу или набор платформ и могут быть вызваны внутренними проблемами управления или внешними факторами, такими как изменения в законодательстве или рыночной конкуренции.

Проблемы антикризисного управления на интернет-платформах оказывают значительное воздействие на успешность и устойчивость этих компаний, одной из ключевых сложностей является необходимость поддерживать баланс между инновационными изменениями и стабильностью бизнес-процессов [13]. С одной стороны, интернет-платформы должны внедрять но-

вые технологии и методы, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, а с другой стороны, слишком быстрые и радикальные изменения могут вызвать сопротивление у пользователей и партнеров [14].

В контексте научно-исследовательской программы теории антикризисного управления интернет-площадками жесткое ядро и защитная оболочка играют ключевую роль в формировании и развитии данной теории.

Жесткое ядро:

- **Инструментарий и методы:** это составляющая, определяющая базовые инструменты и методы, используемые для антикризисного управления интернет-площадками, что может включать в себя анализ данных, смежное планирование, стратегическое управление изменениями, методы управления рисками и т. д.

- **Факторы риска:** жесткое ядро также включает в себя идентификацию и классификацию факторов риска, которые могут привести к кризисным ситуациям на интер-

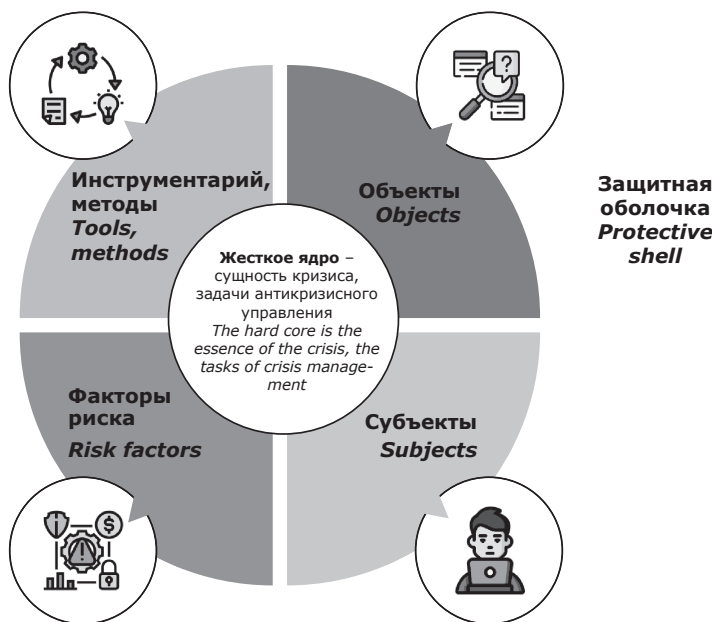
нет-площадках, такие факторы, как технические, экономические, социальные, политические и другие, специфичные для деятельности платформ.

Защитная оболочка:

- **Субъекты:** защитная оболочка определяет участников и субъектов антикризисного управления на интернет-площадках, включает топ-менеджмент, команду антикризисного управления, сотрудников и другие структурные элементы.

- **Объекты:** эта часть определяет, какие аспекты интернет-площадок подвергаются антикризисному управлению, а именно операционные процессы, логистика, клиентская поддержка, информационная безопасность и другие сферы деятельности (рис. 1).

Таким образом, сущность жесткого ядра и защитной оболочки заключается в том, что они формируют основу и структуру для разработки и применения теории антикризисного управления на интернет-площадках. Жесткое ядро предоставляет методологические



Источник: составлено авторами на основании данных [15].

Рис. 1. Научно-исследовательская программа теории антикризисного управления

Fig. 1. Research program of the theory of crisis management

инструменты и основные понятия, которые применяются в исследованиях и практике, а защитная оболочка определяет субъекты и объекты, с которыми работает эта теория. Рассматриваемые аспекты взаимодействуют и дополняют друг друга, обеспечивая комплексный подход к антикризисному управлению на интернет-площадках.

Также следует учитывать, что в условиях кризисов интернет-платформы сталкиваются с увеличением нагрузки на цифровую инфраструктуру и ресурсы, что может привести к снижению качества обслуживания, задержкам в доставке товаров или предоставлении услуг, что негативно скажется на репутации компании и лояльности клиентов [16]. Поэтому разработка инновационных подходов должна включать в себя и адаптацию цифровой инфраструктуры к условиям кризиса, и планы на случай непредвиденных нагрузок.

Другой проблемой является обеспечение информационной безопасности и защита данных клиентов – неуклонный рост киберпреступности и угрозы хакерских атак могут привести к серьезным последствиям как для

компании, так и для клиентов, поэтому интернет-платформы должны инвестировать в современные системы защиты и стратегии противодействия киберугрозам.

Сложности также связаны с управлением отношениями с партнерами и поставщиками – так, в условиях кризиса партнеры могут столкнуться с финансовыми или операционными проблемами, что может повлиять на работу интернет-платформы [16]. Также важно разрабатывать стратегии рискованного управления и поддерживать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с партнерами (табл. 3).

Анализ таблицы 3 подчеркивает, что эффективное управление интернет-платформами в период кризиса находится в центре внимания для обеспечения их устойчивости и успеха в современном бизнес-контексте, что представляет собой всесторонний обзор проблем, с которыми интернет-платформы могут столкнуться, и предлагает потенциальные решения для их преодоления. Взаимосвязь между выявленными проблемами и предложенными путями решения охватывает множество аспектов, оказыва-

Таблица 3. Сложности, связанные с антикризисным управлением на интернет-платформах

Table 3. Difficulties associated with crisis management on Internet platforms

Проблемы антикризисного управления <i>Problems of crisis management</i>	Проявления проблем <i>Manifestations of problems</i>	Потенциальные риски <i>Potential risks</i>	Возможные решения <i>Possible solutions</i>	Практическая значимость <i>Practical significance</i>
1. Уязвимость перед техническими сбоями и системными ошибками	Сбои в работе платформы, потеря данных	Утрата клиентов, репутационные потери	Разработка надежных IT-систем, регулярное обновление	Гарантированная стабильность работы платформы
2. Нестабильность рыночной среды и быстрое изменение трендов	Снижение спроса на услуги, устаревание платформы	Убытки из-за неактуальности, упущение новых возможностей	Гибкая адаптация стратегии, мониторинг трендов	Способность оперативно реагировать на изменения
3. Риски потери доверия и лояльности со стороны клиентов	Негативный опыт обслуживания, недостаточное качество	Уход клиентов к конкурентам, падение доходов	Улучшение обслуживания, учет обратной связи	Поддержание лояльности и доверия клиентов
4. Сложности в управлении качеством и контроле над услугами	Разнообразие предоставляемых услуг, несоответствие стандартам	Потеря качества, негативный отзыв клиентов	Разработка стандартов, контроль качества	Обеспечение высокого стандарта предоставляемых услуг

ющих воздействие на функционирование платформ в условиях кризиса, что позволяет выработать комплексный подход, способствующий успешному управлению интернет-платформами в непростых условиях.

Инновационные подходы в антикризисном управлении

Инновационные подходы в антикризисном управлении представляют собой современные стратегии, методы и инструменты, применяемые компаниями для эффективного преодоления кризисных ситуаций и обеспечения устойчивости бизнеса. Рассматриваемые подходы ориентированы на поиск новаторских решений, способных не только минимизировать негативные последствия кризиса, но и создать новые возможности для роста и развития.

Одним из основных элементов инновационных подходов является активное использование современных технологий, которое должно включать в себя применение искусственного интеллекта [17] для анализа данных и прогнозирования сценариев развития ситуации, а также автоматизацию бизнес-процессов для повышения эффективности управления. Например, интернет-платформы могут внедрять системы умного анализа данных для более точного определения потребностей клиентов и адаптации предложений [18].

Также инновационные подходы включают в себя поиск новых бизнес-моделей и стратегий. Компании ищут способы разнообразить свой продуктовый портфель, создавать новые ценности для клиентов и расширять свою аудиторию. Например, интернет-платформы могут разрабатывать уникальные сервисы или предоставлять дополнительные услуги, чтобы удерживать имеющихся клиентов и привлекать новых (рис. 2).

Фазы кризиса и задачи антикризисного управления интернет-платформ, представленные на рисунке 2, могут быть описаны следующим образом.

Фазы кризиса:

- *Преддверие кризиса:* на этой стадии интернет-платформа сталкивается с предвещающими признаками кризиса, такими как снижение прибыльности, ухудшение показателей роста или возрастание конкуренции.

- *Кризис:* на этой стадии интернет-платформа оказывается в нестабильном состоянии, что может включать в себя потерю клиентов, финансовые трудности или технические сбои.

- *Преодоление последствий кризиса:* на этой стадии интернет-платформа пытается восстановить свою стабильность и нормальное функционирование после завершения кризиса, что может включать в себя восстановление клиентской базы, финансовую реабилитацию и восстановление операционной деятельности.

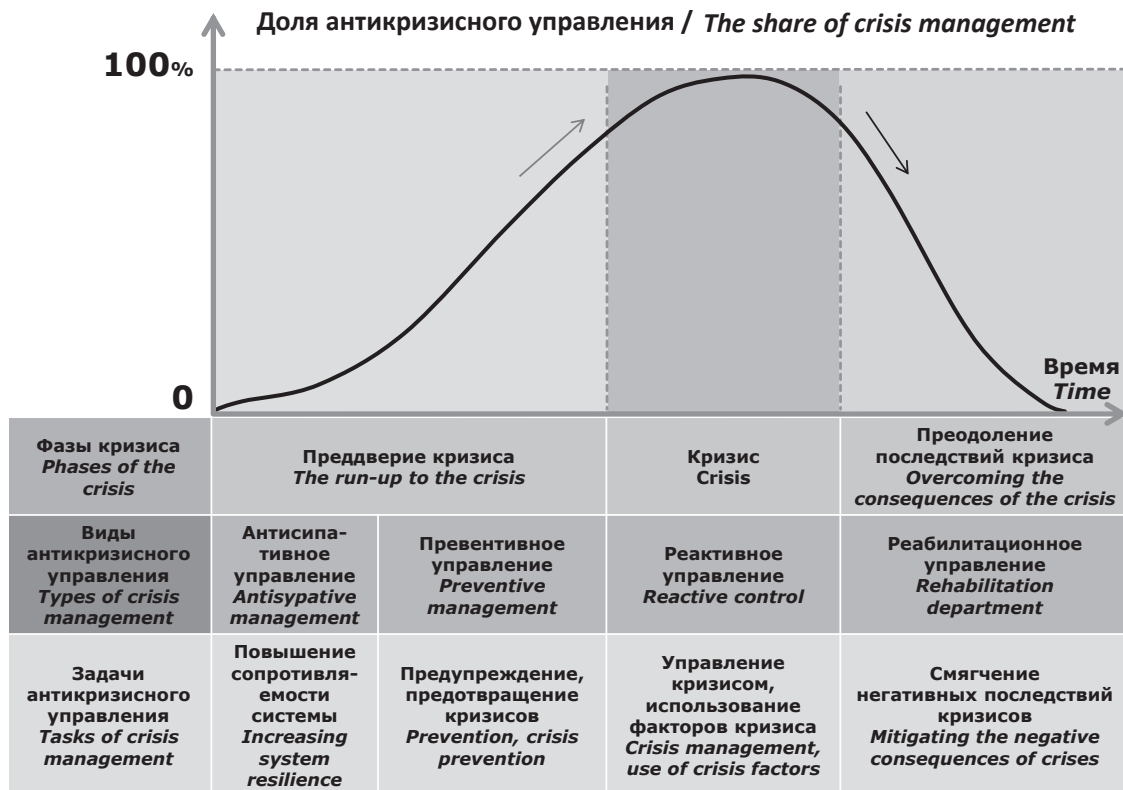
Виды антикризисного управления интернет-платформами

Антисипативное управление: задача здесь – идентифицировать ранние сигналы возможного кризиса, что может включать в себя мониторинг ключевых показателей, анализ трендов рынка и выявление потенциальных рисков.

Превентивное управление: на данной стадии основной акцент делается на предотвращении кризиса. Задачи включают в себя разработку и внедрение стратегий для снижения рисков, обеспечение финансовой стабильности и укрепление операционной деятельности.

Реактивное управление: в случае возникновения кризиса основная задача здесь – быстрая реакция на него, что может включать в себя разработку планов действий для минимизации ущерба, установление команды для управления кризисом и обеспечение своевременной коммуникации.

Реабилитационное управление: после завершения кризиса интернет-платформа сосредотачивает усилия на восстановлении и укреплении своего положения на рынке.



Источник: составлено авторами на основании данных [19].

Рис. 2. Фазы кризиса и задачи антикризисного управления интернет-платформ

Fig. 2. Phases of the crisis and tasks of crisis management of Internet platforms

Задачи включают в себя восстановление доверия клиентов, восстановление финансовой устойчивости и оптимизацию операционной деятельности.

Таким образом, инновационные подходы в антикризисном управлении включают в себя применение современных технологий, разработку новых стратегий и бизнес-моделей, гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям и фокус на клиентских потребностях. Эффективное антикризисное управление интернет-платформами требует комплексного подхода и разработки стратегий для каждой из указанных фаз кризиса, а интеграция инноваций в антикризисное управление позволяет интернет-платформам не только успешно преодолевать кризисные ситуации, но и находить новые

возможности для роста, укрепляя свою конкурентоспособность и стойкость в условиях неопределенности.

Применение инновационных подходов на практике

Применения инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами представляет собой критически важный этап, на котором происходит конкретное и систематическое внедрение передовых стратегий и методов для противодействия кризисным ситуациям. Роль данного этапа заключается в обеспечении устойчивости и процветания интернет-платформ в условиях постоянных изменений и неопределенности [20].

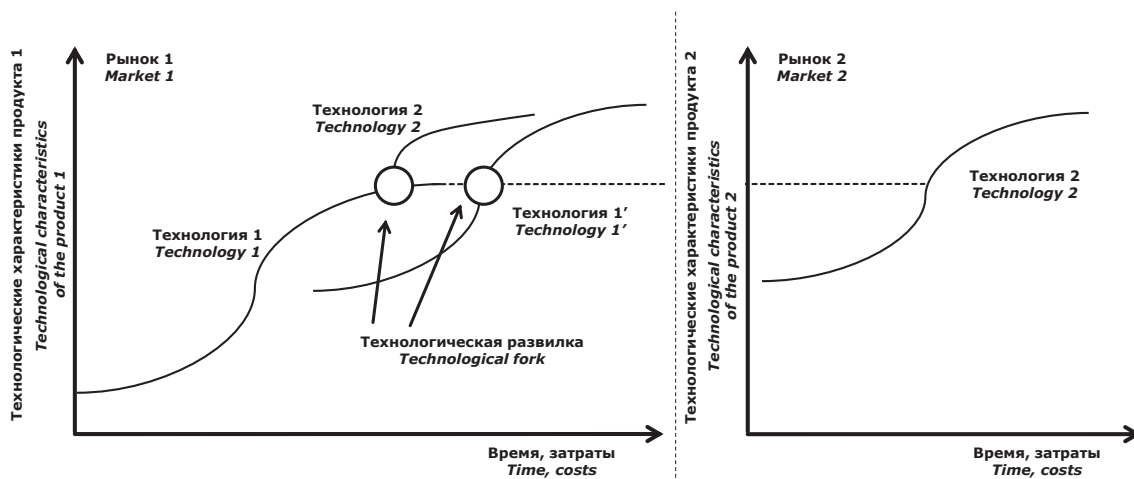
Одним из ключевых аспектов на данном этапе является изучение практических кейсов, которое становится центральным элементом его выполнения. Анализ успешных случаев интеграции инноваций позволяет выявить общие тенденции и методы, которые могут быть успешно применены к конкретным ситуациям. Организации проводят анализ опыта крупных интернет-платформ, таких как Amazon, Alibaba и Airbnb, с целью понять, какие инновации были внедрены, какие трудности были преодолены и какие результаты были достигнуты.

Определение момента, с которого начинается этап зрелости технологии, т. е. когда экономическая отдача от ее использования приближается к пределу, представляет собой важнейшую задачу для интернет-платформ в условиях цифровой экономики. На данном этапе требуется принимать стратегические управленческие решения, направленные на разработку и переход на новые передовые технологии, чтобы избежать технологического разрыва между устаревшими и новыми технологиями.

Для интернет-платформ это имеет решающее значение, поскольку их успех и конкурентоспособность сильно зависят от актуальности и эффективности используемых цифровых технологий.

Одновременно с этим важно преодолеть явление, называемое «технологической инертностью» (у интернет-платформ она может возникнуть, если слишком долго оставаться на старой технологической платформе и не реагировать на изменения рынка). В результате такой инертности новые рынки не формируются, и шансы платформы на долгосрочную жизнеспособность уменьшаются.

Технологическая цифровая революция и глобальные экономические кризисы оказывают сильное воздействие на интернет-платформы и требуют изменений в сфере антикризисного управления. Данные изменения касаются в первую очередь инструментов антикризисного управления и стратегических решений, принимаемых интернет-платформами для адаптации к новым условиям (рис. 3).



Источник: составлено авторами на основании данных [16].

Рис. 3. Технологическая развилка перехода на новую технологию как фактор кризисного развития интернет-платформ

Fig. 3. Technological fork in the transition to a new technology as a factor in the crisis development of Internet platforms

Оценка эффективности инновационных подходов на практике является неотъемлемой частью данного этапа, на котором анализируют, какие позитивные изменения были достигнуты после внедрения инноваций, таких как улучшение клиентского опыта, снижение затрат, повышение эффективности операций и другие выгоды. Также проводится оценка долгосрочных последствий и устойчивости этих изменений.

Одним из ключевых аспектов применения инновационных подходов на практике является адаптация. Интернет-платформы должны уметь адаптировать общие принципы и стратегии к своему контексту и особенностям, что может включать в себя изменения в бизнес-процессах, структуре управления, взаимодействии с клиентами и другими аспектами деятельности.

Применение инновационных подходов на практике также требует постоянного мониторинга и обновления, так как быстроменяющаяся среда требует постоянной готовности к изменениям и обучению сотрудников новым методам и инструментам. Результаты и оценки также нужно регулярно анализировать, чтобы определить эффективность внедренных изменений и внести необходимые коррективы (табл. 4).

Из анализа, представленного в таблице 4, становится явным, что проведенные исследования указанных компаний подтверждают идею о тщательном балансировании успешными интернет-платформами между инновациями, технологическим прогрессом, обеспечением удовлетворения потребностей клиентов и гибкой адаптацией к переменным условиям. Представленные фундаментальные принципы, глубоко внедренные в их деловую практику, оказывают вдохновляющее воздействие и имеют потенциал служить ориентиром для других компаний, нацеленных на успешное антикризисное управление в рамках интернет-платформ.

Таким образом, применение инновационных подходов на практике в антикризис-

ном управлении интернет-платформами представляет собой динамичный и целенаправленный процесс, направленный на достижение стабильности, роста и устойчивого успеха в переменчивой среде, что требует не только креативности и новаторства, но и глубокого анализа и готовности к адаптации.

Применение инновационных подходов на практике в антикризисном управлении интернет-платформами основывается на реальной интеграции новаторских стратегий и методов в повседневные операции компании. В этом контексте важно рассмотреть конкретные аспекты, которые уточняют и дополняют представление о применении инноваций в практике антикризисного управления (табл. 5).

Анализ аспектов проблем антикризисного управления на интернет-платформах выделяет несколько ключевых вызовов и сложностей.

Во-первых, интернет-платформы функционируют в динамичной и конкурентной среде, где изменения могут происходить очень быстро, что требует от них высокой гибкости и способности быстро адаптироваться к новым условиям.

Во-вторых, антикризисное управление на интернет-платформах часто связано с управлением огромными объемами данных и информации, а эффективная обработка и анализ данных становятся критически важными для выявления рисков и разработки стратегий противодействия кризисам.

В-третьих, интернет-платформы могут сталкиваться с различными видами кризисов, включая технические сбои, кибератаки, изменения законодательства и другие, что требует разностороннего и комплексного подхода к антикризисному управлению.

Необходимо учитывать, что успешное антикризисное управление на интернет-платформах часто зависит от их репутации и уровня доверия пользователей, а в момент

Таблица 4. Примеры удачной инновационной стратегии в антикризисном управлении интернет-платформами

Table 4. Examples of successful innovative strategy in crisis management of Internet platforms

№ No.	Компания Company	Инновационные подходы Innovative approaches	Описание Description	Результаты и выгоды Results and benefits
Международные компании / International companies				
1	Amazon	Применение робототехники в логистике, использование искусственного интеллекта для персонализированных рекомендаций, разработка дронов для доставки	Сокращение времени доставки, повышение эффективности складского управления, улучшение клиентского опыта	Снижение времени доставки на 30%, увеличение точности управления запасами на 25%
2	Alibaba	Внедрение искусственного интеллекта в область маркетинга и продаж, использование больших данных для прогнозирования спроса, развитие цифровых платформ	Увеличение эффективности маркетинга, улучшение качества обслуживания клиентов, расширение клиентской базы	Увеличение доходов от продаж на 20%, сокращение времени обработки заказов на 40%
3	eBay	Внедрение аукционной платформы, использование аналитики для определения ценности товаров, предоставление гибких опций для продавцов	Расширение рынка для продажи товаров, улучшение опыта продавцов, увеличение числа сделок	Увеличение числа проданных товаров на 30%, увеличение активности продавцов на 20%
Российские компании / Russian companies				
1	Яндекс (Яндекс.Еда. Яндекс.Маркет)	Использование искусственного интеллекта для оптимизации маршрутов доставки, анализа предпочтений клиентов и предоставления персонализированных рекомендаций	Сокращение времени доставки, улучшение качества обслуживания, повышение лояльности клиентов	Снижение времени доставки на 15%, увеличение уровня клиентской удовлетворенности на 20%
2	Ozon	Развитие собственной логистической сети, использование беспилотных грузовых автомобилей для доставки	Снижение затрат на логистику, повышение скорости доставки, улучшение экологических показателей	Сокращение расходов на логистику на 20%, сокращение времени доставки в крупных городах на 40%
3	Tinkoff	Разработка инновационных финансовых решений для партнеров-продавцов, предоставление дополнительных сервисов	Увеличение доходов продавцов, привлечение новых партнеров, улучшение клиентского опыта	Увеличение объема продаж партнеров на 15%, привлечение 50 новых партнеров за год

кризиса управление общественным мнением и взаимодействие с клиентами и партнерами становятся критически важными факторами.

В целом преодоление рассмотренных аспектов проблем в антикризисном управлении интернет-платформами требует комплексного подхода, из чего следует, что ин-

Таблица 5. Аспекты проблем антикризисного управления на интернет-платформах

Table 5. Examples of successful innovative strategy in crisis management of Internet platforms

Аспект <i>Aspect</i>	Описание <i>Description</i>	Примеры методов интеграции и применения <i>Examples of integration methods and applications</i>	Потенциальные выгоды и результаты <i>Potential benefits and results</i>
Интеграция в бизнес-процессы	Инновационные подходы должны быть интегрированы в ключевые бизнес-процессы, например применение аналитики для управления запасами и планирования	Реализация автоматизированных систем управления запасами; применение аналитики данных для прогнозирования спроса	Оптимизация запасов, снижение затрат на складское хранение, улучшение обслуживания клиентов
Обучение сотрудников	Необходимость в постоянном обучении и подготовке сотрудников для работы с новыми технологиями и инновационными методами	Организация курсов обучения новым инструментам и технологиям; регулярные семинары и мастер-классы	Повышение квалификации сотрудников, их компетенций в работе с инновациями
Адаптация к изменениям	Готовность компании к адаптации и изменениям на рынке, включая гибкость в реагировании на новые тренды и потребности клиентов	Гибкая структура организации, позволяющая быстро менять стратегии; применение аналитики для мониторинга рынка	Способность быстро реагировать на изменения, поддержание конкурентоспособности, привлечение новых клиентов
Мониторинг и оценка	Постоянный мониторинг результатов применения инноваций, анализ данных и коррекция стратегий в соответствии с выявленными недостатками и достижениями	Анализ показателей эффективности после внедрения новой технологии; сбор обратной связи от клиентов	Выявление успешных практик, устранение недостатков, постоянное совершенствование стратегий
Создание инновационной культуры	Формирование среды, способствующей инновациям, поощрение новаторских идей, создание платформы для обмена идеями и опытом среди сотрудников	Организация инициатив для сотрудников для предложения идей; создание внутренних форумов обмена опытом	Повышение мотивации сотрудников, стимулирование творческого мышления, инновационное сотрудничество
Учет клиентских потребностей	Ориентированность инноваций на удовлетворение потребностей и предпочтений клиентов, улучшение их опыта и удовлетворенности	Анализ данных о поведении клиентов; применение методов дизайна пользовательского опыта (UX)	Повышение лояльности клиентов, увеличение клиентской базы, улучшение пользовательского опыта

тернет-платформы должны рассматривать антикризисное управление как сложный процесс, включающий не только стратегические аспекты, но также оперативные меры для предотвращения и управления кризисами (рис. 4).

Таким образом, влияние цифровой трансформации на антикризисное управление интернет-платформами подчеркивает необходимость адаптации и инноваций

в данной области. Успешное антикризисное управление на интернет-платформах требует глубокого понимания цифровых рисков, активного участия пользователей и готовности к оперативным изменениям. Представленный подход позволяет интернет-платформам эффективно реагировать на вызовы цифровой эпохи и обеспечивать устойчивое развитие в быстроменяющемся цифровом мире.

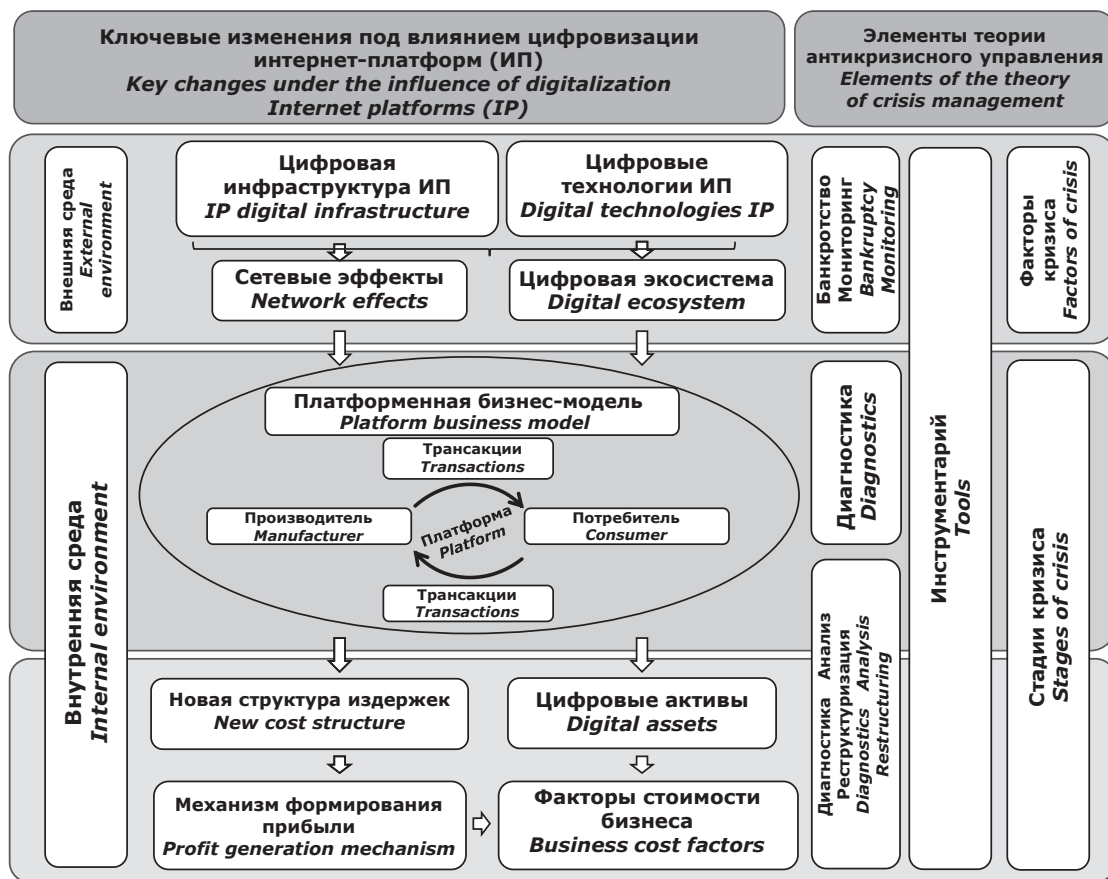


Рис. 4. Влияние цифровой трансформации на основные элементы теории антикризисного управления

Fig. 4. The impact of digital transformation on the main elements of the theory of crisis management

Заключение

Завершая данную исследовательскую работу, с уверенностью можно подвести итоги и подчеркнуть важность инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами. В ходе анализа данных и практических случаев стало очевидным, что инновации играют решающую роль в обеспечении устойчивости и успеха интернет-платформ в современной динамичной экономической среде.

Использование разнообразных инновационных методов и стратегий, таких как внедрение современных технологий, гибкая адаптация к изменениям рынка и клиентских

потребностей, смелое развитие новых подходов к бизнес-моделированию, – все это будет влиять на эффективное преодоление кризисных ситуаций.

Из проанализированных примеров успешной интеграции инноваций в антикризисное управление на интернет-платформах следует, что исследуемые подходы способствуют улучшению клиентского опыта, увеличению конкурентоспособности и росту прибыльности, а представленные результаты не только демонстрируют актуальность темы, но и дают практические рекомендации для более эффективного управления кризисными ситуациями на интернет-платформах.

В свою очередь, данное исследование является лишь отправной точкой для дальнейших исследований. Важно продолжать анализировать влияние различных инновационных подходов на долгосрочный успех интернет-платформ, а также учитывать изменения в потребительском поведении и технологические тенденции, что новые направления исследования позволят более полно осветить роль инноваций в анти-

кризисном управлении и разработать более точные рекомендации для интернет-платформ.

Таким образом, данное исследование не только подчеркивает актуальность проблемы, но и дает практические рекомендации для успешного антикризисного управления интернет-платформами, способствуя их устойчивости и развитию в непредсказуемых экономических условиях.

Список литературы

1. Лакатос И. Фальсификация и методология научно-исследовательских программ. – М.: Медиум, 1995. – 236 с.
2. Анисимов А. Ю., Поляков О. В. Эволюция маркетплейсов на российском рынке от новаторства до массовой популярности // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 3. С. 76–86. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-76-86.
3. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. Strategies for two-sided markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 10. P. 92–101.
4. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research // Journal of Management. 2011. Vol. 37. No. 4. P. 1019–1042. DOI: 10.2139/ssrn.1674384.
5. Hagiu A., Wright J. Multi-sided platforms // International Journal of Industrial Organization. 2015. Vol. 43. P. 162–174.
6. Iansiti M., Lakhani K. R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business // Harvard Business Review. 2014. Vol. 92. No. 11. P. 3–11.
7. Boudreau K. J., Hagiu A. Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. – In: Platforms, markets and innovation. 2009. Vol. 1. P. 163–191. DOI: 10.4337/9781849803311.00014.
8. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании: пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 239 с.
9. Кочетков Е. П., Забавина А. А., Гафаров М. Г. Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12. № 1. С. 68–81. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-68-81.
10. Дьяков С. А., Горбенко Е. А., Живицына Ю. А., Плясовица И. А. Антикризисное управление как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 426–431.
11. Голикова Ю. Б. Антикризисное управление предприятиями на основе использования инноваций // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 4. С. 182–188.
12. Губин В. А., Хандамова Э. Ф., Щепакин М. Б. Механизмы антикризисного управления предприятием в условиях перманентной нестабильности // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 5. С. 1195–1210. DOI: 10.18334/epp.11.5.112150.
13. Левитская И. А. Инновации как фактор противодействия кризису // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 3–4. С. 140–145.
14. Кочетков Е. П. Трансформация теории антикризисного управления компаниями в условиях цифровой экономики: вызовы технологической революции и глобальных экономических кризисов // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 2. С. 911–934. DOI: 10.18334/vines.12.2.114924.
15. Ленков И. Н., Голубцов И. А. Цифровые финансовые инструменты как средство сбережения и платежа // Сберегательное дело за рубежом. 2022. № 1. С. 34–38. DOI: 10.36992/75692_2022_1_34.
16. Бутрова Е. В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 579–590. DOI: 10.18334/epp.11.3.111775.
17. Шафигуллин И. Ш., Плеханов Ю. Л. Особенности прикладного решения задач антикризисного управления в области анализа слабоструктурированных данных при применении экспертных систем // Вестник

Российского нового университета. Серия: Сложные системы: модели, анализ и управление. 2020. № 4. С. 72–76. DOI: 10.25586/RNU.V9187.20.04.P.072.

18. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография. – М.: Инфра-М, 2021. – 169 с.
19. Loebebecke C., Pkot A. Reflexions on sodetal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda // The Journal of Strategy Information Systems. 2015. Vol. 24. No. 3. P. 149–157. DOI: 10.1016/j.jsis.2015.08.002.
20. Салдана Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы все заработало: пер. с англ. – М.: Альпина Диджитал, 2021. – 334 с.

Сведения об авторах

Дорофеев Олег Васильевич, ORCID 0000-0003-1868-0529, канд. техн. наук, доцент, декан факультета бизнеса, Университет «Синергия», Москва, Россия, odorofeev@synergy.ru

Евланов Михаил Анатольевич, ORCID 0009-0005-3427-0804, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; ИП Евланов М. А., Москва, Россия, Mikhail.evlanov@gmail.com

Статья поступила 05.09.2023, рассмотрена 19.09.2023, принята 04.10.2023

References

1. Lakatos I. *Fal'sifikatsiya i metodologiya nauchno-issledovatel'skikh programm* [Falsification and methodology of scientific research programs]. Moscow, Medium Publ., 1995, 236 p.
2. Anisimov A. Yu., Polyakov O. V. The evolution of marketplaces in the Russian market from innovation to mass popularity. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.3, pp.76-86 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-76-86.
3. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 2006, vol.84, no.10, pp.92-101.
4. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 2011, vol.37, no.4, pp.1019-1042. DOI: 10.2139/ssrn.1674384.
5. Hagiu A., Wright J. Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 2015, vol.43, pp.162-174.
6. Iansiti M., Lakhani K. R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 2014, vol.92, no.11, pp.3-11.
7. Boudreau K. J., Hagiu A. Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. In: *Platforms, markets and innovation*, 2009, vol.1, pp.163-191. DOI: 10.4337/9781849803311.00014.
8. Christensen C. M. *Dilemma innovatora: kak iz-za novykh tekhnologii pogibayut sil'nye kompanii* [The innovator's dilemma: how strong companies die because of new technologies]. Transl. from English. 6th edition. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2017, 239 p.
9. Kochetkov E. P., Zabavina A. A., Gafarov M. G. Digital transformation of companies as a tool of crisis management: An empirical research of the impact on efficiency. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*=Strategic Decisions and Risk Management, 2021, vol.12, no.1, pp.68-81 (in Russian). DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-68-81.
10. Dyakov S. A., Gorbenko E. A., Zhivitsyna Yu. A., Plyasovitsa I. A. Crisis management as a mechanism for ensuring the economic security of the enterprise. *Vestnik Akademii znaniy*=Bulletin of the Academy of Knowledge, 2023, no.2(55), pp.426-431 (in Russian).
11. Golikova Yu. B. Anti-crisis management of enterprises based on the use of innovations. *Russian Economic Bulletin*, 2021, vol.4, no.4, pp.182-188 (in Russian).
12. Gubin V. A., Khandamova E. F., Shchepakina M. B. Mechanisms of anti-crisis management of an enterprise amidst permanent instability. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2021, vol.11, no.5, pp.1195-1210 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.11.5.112150.
13. Levitskaya I. A. Innovation as a factor in counteracting the crisis. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2019, no.3-4, pp.140-145 (in Russian).
14. Kochetkov E. P. Transformation of the anti-crisis management theory in the digital economy: challenges of the technological revolution and global economic crises. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, 2022, vol.12, no.2, pp.911-934 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.12.2.114924.

15. Lenkov I. N., Golubtsov I. A. Digital financial instruments as a means of savings and payment. *Tsifrovye finansovye instrumenty kak sredstvo sberezheniya i platezha*=Savings Business Abroad, 2022, no.1, pp.34-38 (in Russian). DOI: 10.36992/75692_2022_1_34.
16. Butrova E. V. Features of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of digitalization. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 2021, vol.11. no.3, pp.579-590 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.11.3.111775.
17. Shafigullin I. Sh., Plekhanov Yu. L. Features of applied solutions to crisis management problems in the field of weakly structured data analysis when using expert systems. *Vestnik Rossiiskogo novogo universiteta. Seriya: Slozhnye sistemy: modeli, analiz i upravlenie*=Bulletin of the Russian New University. Series: Complex systems: models, analysis and control, 2020, no.4, pp.72-76 (in Russian). DOI: 10.25586/RNU.V9187.20.04.P.072.
18. Ryakhovskaya A. N., Kovan S. E. *Antikrizisnoe upravlenie kak osnova formirovaniya mekhanizma ustoichivogo razvitiya biznesa: monografiya* [Anti-crisis management as the basis for the formation of a mechanism for sustainable business development: Monograph]. Moscow, *Infra-M* Publ., 2021, 169 p.
19. Loebbecke C., Pkot A. Reflexions on sodetal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategy Information Systems*, 2015, vol.24, no.3, pp.149-157. DOI: 10.1016/j.jsis.2015.08.002.
20. Saldana T. *Pochemu tsifrovaya transformatsiya ne daet rezul'tata i chto delat', chtoby vse zarabotalo* [Why digital transformation doesn't work and what to do to make it work]. Transl. from English. Moscow, *Al'pina Didzhital* Publ., 2021, 334 p.

About the authors

Oleg V. Dorofeev, ORCID 0000-0003-1868-0529, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Dean of Business Faculty, Synergy University, Moscow, Russia, odorofeev@synergy.ru

Mikhail A. Evlanov, ORCID 0009-0005-3427-0804, Postgraduate, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University; IP Evlanov M. A., Moscow, Russia, Mikhail.evlanov@gmail.com

Received 05.09.2023, reviewed 19.09.2023, accepted 04.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-101-110

Роль организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России

А. М. Склюев^{1*}, В. И. Хабаров¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* andsky98@yandex.ru

Аннотация. В современной мировой практике наблюдается все больший интерес к применению организационно-управленческих инноваций, также происходит ускоренное развитие мировой электронной промышленности, требующее дополнительных источников повышения результативности российских предприятий данной отрасли, которые в основном находятся на догоняющих позициях относительно мировых конкурентов. Поэтому исследование влияния организационно-управленческих инноваций на результативность организаций электронной промышленности России является актуальной научной задачей. Стоит отметить, что в российских публикациях отсутствуют исследования о значимости организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России. Поэтому целью данной статьи является определение значимости организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России. Осуществление поставленной цели потребовало решения следующих задач: произвести анализ возможной трансформации в электронной промышленности РФ и перспектив отрасли в шестом технологическом укладе и четвертой промышленной революции; определить аспекты влияния организационно-управленческих инноваций на эффективность организаций при технологических изменениях; определить влияние организационно-управленческих инноваций на результативность НИОКР в электронной промышленности России. В результате доказаны высокая значимость организационно-управленческих инноваций и необходимость долгосрочной интенсификации использования данного вида инноваций в электронной промышленности России.

Ключевые слова: организационно-управленческие инновации, электронная промышленность России, технологические уклады, технологии, электроника

Для цитирования: Склюев А. М., Хабаров В. И. Роль организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 101–110. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-101-110

Role of Organizational and Managerial Innovations in the Development of the Russian Electronics Industry

A. Sklyuev^{1*}, V. Khabarov¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* andsky98@yandex.ru

Abstract. In modern world practice, there is an increasing interest in the application of organizational and managerial innovations, and there is also an accelerated development of the global electronics industry, which requires additional sources of improving the performance of Russian enterprises in this industry, which are mainly in catching up positions relative to global competitors. Therefore, the study of the impact of organizational and managerial innovations on the effectiveness of organizations of the electronic industry in Russia is an urgent scientific task. It is worth noting that there are no studies in Russian publications on the importance of organizational and managerial innovations in the development of the electronic industry in Russia. The purpose of this article is to determine the degree of importance of organizational and managerial innovations in the development of the electronic industry in Russia. The implementation of this goal required solving the following tasks: to analyze the possible transformation in the electronic industry of the Russian Federation and the prospects of the industry in the sixth technological order and the fourth industrial revolution; to determine the aspects of the impact of organizational and managerial innovations on the effectiveness of organizations during technological changes; to determine the impact of organizational and managerial innovations on the effectiveness of R&D in the electronic industry of Russia. As a result, the high importance of organizational and managerial innovations and the need for long-term intensification of the use of this type of innovation in the electronic industry of Russia are proved.

Keywords: organizational and managerial innovations, electronic industry of Russia, technological structures, technologies, electronics

For citation: Sklyuev A., Khabarov V. Role of Organizational and Managerial Innovations in the Development of the Russian Electronics Industry. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.101-110 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-101-110

Введение

Электронная промышленность – отрасль экономики, связанная с разработкой и производством электронного оборудования, модулей, компонентов и встраиваемого программного обеспечения [1]. Уровень внедрения технологических/продуктовых инноваций в организациях группы «Производство компьютеров, электронных и оптических изделий», по данным исследования, проведенного Орга-

низацией экономического сотрудничества и развития ОЭСР среди более 40 стран, находится в тройке лидеров [2]. В России данная группа также входит в тройку по уровню внедрения технологических/продуктовых инноваций. Стоит отметить, что к группе «Производство компьютеров, электронных и оптических изделий» относится подавляющее большинство предприятий электронной промышленности [3].

В электронной промышленности России высокий уровень внедрения технологи-

ческих инноваций сопровождается низким уровнем внедрения организационно-управленческих инноваций [3]. В работе [3] дается наиболее полное определение: организационно-управленческие инновации – реализованные новые методы ведения бизнеса, организации рабочих мест, корпоративного управления, управления человеческими ресурсами, внешних связей, создания усовершенствованных методов логистики, поставок и распределения сырья, направленных на повышение эффективности деятельности организации. Данный вид инноваций относится к группе нетехнологических инноваций. Отмечается, что в российских предприятиях наиболее распространенными организационно-управленческими инновациями являются современные системы контроля качества и сертификации товаров, работ и услуг, реализация мер по развитию персонала, внедрение современных методов управления на основе информационных технологий [4]. Из причин низкого внедрения организационно-управленческих инноваций в организациях электронной промышленности России можно выделить низкий уровень квалификации менеджеров, сфокусированность инновационной политики организаций на технологических инновациях, неготовность персонала к внедрению данного вида инноваций, в том числе из-за высокого среднего возраста сотрудников. Из существующих организаций электронной промышленности, активно внедряющих организационно-управленческие инновации, можно выделить ГК «Микрон» – лидера российской микроэлектроники, развивающего собственный Корпоративный университет, в задачи которого входит развитие персонала административных подразделений в соответствии с лучшими мировыми практиками [5], и «Фабрику идей» для создания культуры инноваций на предприятии и практик кайдзен [6].

На текущий момент, несмотря на повышение значимости организационно-управленческих инноваций и уровня их внедре-

ния в мировой промышленности, в российском сообществе наблюдается меньшая доля интереса к данному виду инноваций относительно продуктовых и технологических инноваций [7], отсутствует широкий спектр научной и учебной литературы в области системного изучения организационно-управленческих инноваций. При анализе исторических аспектов внедрения данного вида инноваций отмечается тот факт, что инновациям в управлении российскими предприятиями уделялось мало внимания как российскими менеджерами, так и учеными [8].

Российская электронная промышленность требует поиска новых источников роста. Текущий низкий уровень внедрения организационно-управленческих инноваций на предприятиях данной отрасли диктует возможность их более интенсивного использования. Возникает закономерный вопрос: какую роль играют организационно-управленческие инновации в эффективности организаций электронной промышленности России и для чего необходимо увеличивать уровень их внедрения в российских организациях?

Перспективы трансформации в электронной промышленности России

В современной российской и мировой электронной промышленности наблюдается существенная перестройка рынков, структуры и направленности производства. Трансформация традиционных рынков сбыта электронной промышленности будет усиленно продолжаться. В настоящий момент у российской электронной промышленности существует отставание от мировых лидеров в освоении новых рынков сбыта, российские компании находятся на стадии перехода от традиционных рынков сбыта (робототехника, ОПК, государственный сектор, энергообеспечение) на новые рынки (интеллектуальная энергетика,

автономный транспорт, машинное обучение, Интернет вещей и т. д.). Несомненно, вследствие глобализации, межфирменного взаимодействия и диффузии инноваций в России будут появляться новые и трансформированные рынки сбыта электронной продукции. Также для конкурентоспособности на мировых рынках российские компании должны рассматривать и стремиться занять рынки будущего (нейроинтерфейсы, искусственный интеллект, квантовые вычисления и т. д.). Прогнозируется изменение сегментации производства российской электронной промышленности, в частности увеличение доли вычислительной техники в общем объеме производства [9].

На текущий момент на многих предприятиях отрасли не приняты коммерческие бизнес-подходы к организации работы предприятий, компании не могут быстро адаптироваться к быстроизменяющимся условиям внешней среды. Можно утверждать, что в мире и в России будут усилено появляться новые рынки для электронной продукции, что будет являться возможными точками роста и диверсификации работы предприятий электронной промышленности.

Рассмотрим периоды цикла спроса при различных видах технологий, где E – зарождение, S_1 – ускоренный рост, S_2 – замедленный рост, M – зрелость, D – затухание, P_1, P_2, P_3, P_4 – различные виды продукта, T_1, T_2, T_3 – различные технологии (рис. 1) [10].

При стабильной технологии во всех периодах спроса существуют единственные технология и продукция, выполненная по данной технологии. Плодотворной технологии соответствует одна технология и множество продукции. Для изменчивой технологии в цикле спроса происходит изменение технологий и существует множество видов продукции, выпускаемой по данным технологиям.

Электронной промышленности соответствует вариант изменчивой технологии, когда потребность в инновациях для поддержания жизненного цикла производства постоянна на всех его стадиях [10].

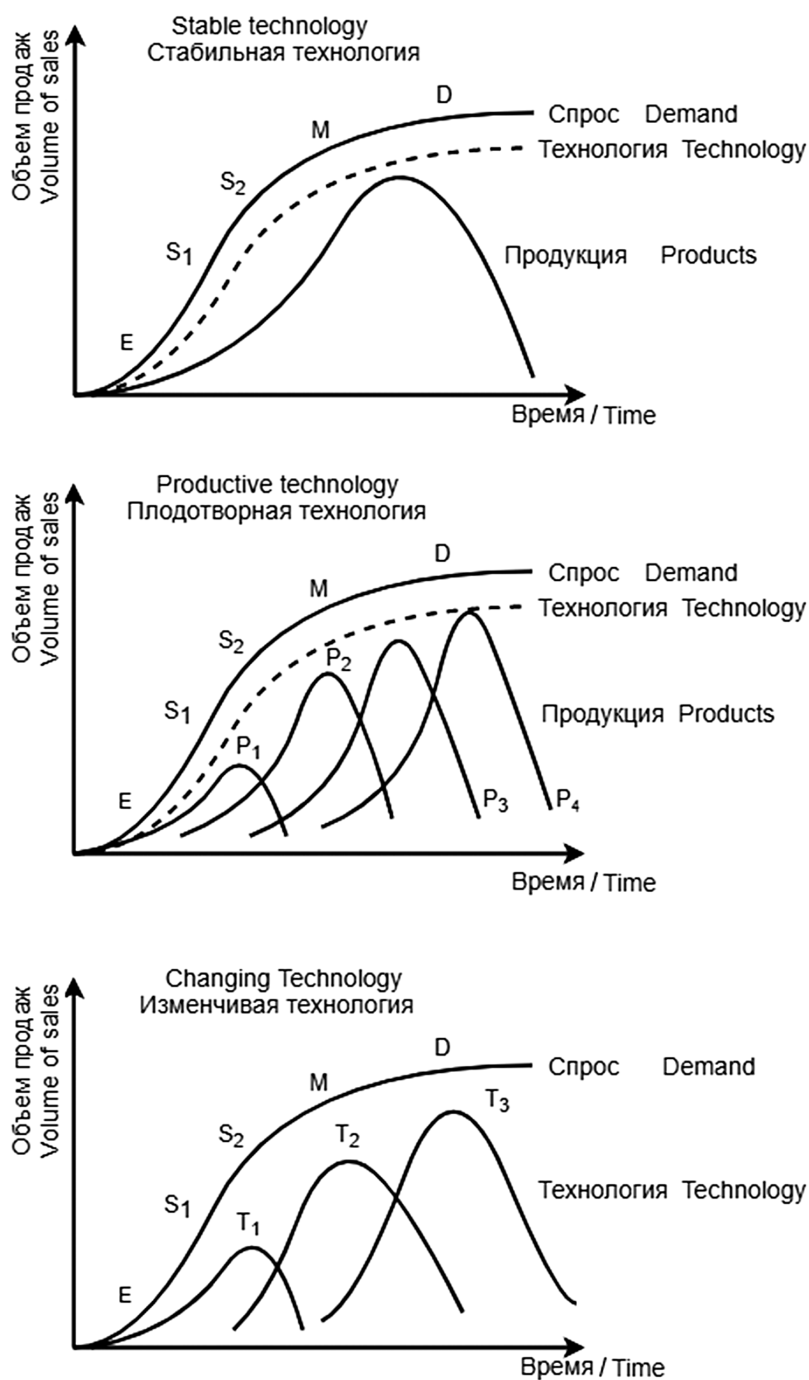
Электронная промышленность в шестом технологическом укладе и четвертой промышленной революции

Известно, что для пятого технологического уклада одной из основных отраслей является электроника и микроэлектроника, а ключевым фактором – микроэлектронные компоненты. Однако в ближайшие десятилетия мировая экономика будет осуществлять переход на шестой технологический уклад. В исследованиях ключевых технологий – составляющих будущего технологического уклада – отмечают био-, нано-, инфо- и когнитотехнологии и их конвергенцию НБИК-технологии.

Нанотехнологии включают в себя наноэлектронику – науку, изучающую электронные элементы с размерами порядка нанометров и имеющие квантовые эффекты. А лидерами развития информационных технологий в шестом технологическом укладе станут технологии создания, сохранения, управления и обработки данных, в том числе с электронно-вычислительной техникой [11]. Исходя из данных положений, можно сделать вывод о том, что в шестом технологическом укладе не будет наблюдаться уменьшение спроса на электронную продукцию.

Далее обратимся к вопросу о времени переходов между технологическими укладами. Очевидно сокращение времени господства каждого последующего технологического уклада: первый существовал более 60 лет, а пятый будет длиться около 30 лет. Одной из причин этого является увеличение уровня внедрения инноваций и повышения их роли во всех уровнях производства [12].

Таким образом, скорость внедрения новых технологий в электронной промышленности будет только увеличиваться. На рисунке 2 представлен обобщенный график, прогнозирующий увеличение скорости внедрения новых технологий и спроса на электронную продукцию.



Источник: составлено автором на основе [10].

Рис. 1. Стабильная, плодотворная и изменяющаяся технологии и спрос на продукцию

Fig. 1. Stable, productive and changeable technology and product demand

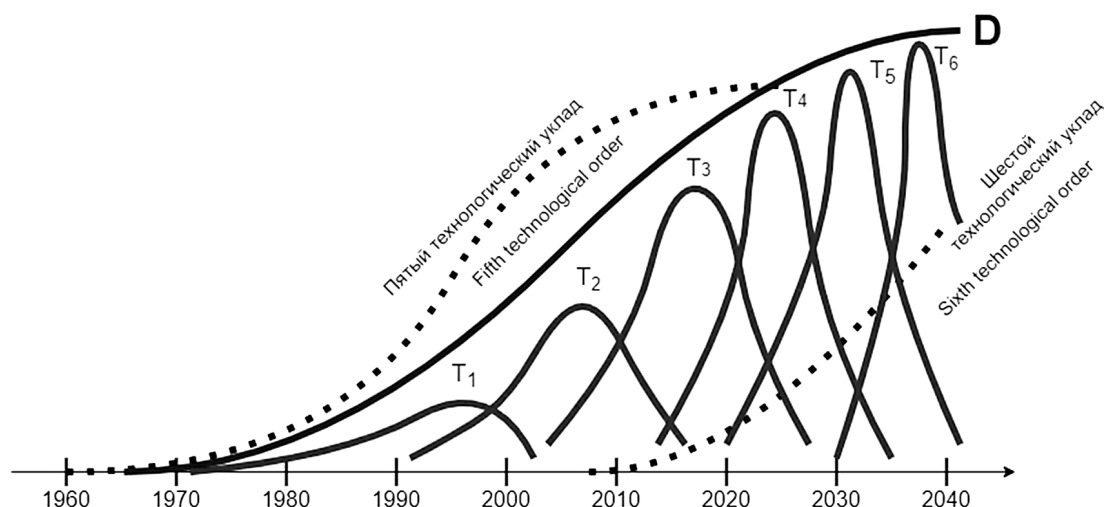


Рис. 2. Развитие технологий в электронике T_1 – T_6 и спроса на электронную продукцию D в пятом и шестом технологических укладах

Fig. 2. Development of technologies in electronics T_1 – T_6 and demand for electronic products D in the fifth and sixth technological orders

В настоящий момент мировая промышленность находится у истоков четвертой промышленной революции, сущностью которой является повышенная автоматизация и цифровизация управления производством в большинстве отраслей экономики на основе интеллектуальных информационных систем, промышленных сетей и т. д. Очевидно, что четвертая промышленная революция вызывает и будет вызывать повышенный спрос на различные электронные устройства сбора, обработки и обмена информации. Также она затронет и само производство электроники. Инновации для увеличения производительности и организационной адаптивности ускорят экономический рост в глобальном масштабе [13].

Интерес к организационно-управленческим инновациям в последние годы значительно возрос [14], а анализ публикаций указывает на следующие результаты внедрения организационно-управленческих инноваций:

1. При переходе на новый технологический уклад происходит разрыв в производи-

тельности, который требует организационно-управленческих инноваций [15].

2. Инновации в организационных структурах и системах могут обеспечить обновление компетенций и знаний о создании, реконфигурации и интеграции внутреннего и внешнего опыта компаний, для того чтобы справиться с динамикой изменений окружающей среды [16–18].

3. Применение организационно-управленческих инноваций увеличивает синергетическое использование ресурсов технологических, операционных и управленческих знаний организаций, мотивируя синхронное внедрение различных видов инноваций во всех подразделениях организации для эффективности ее деятельности [19].

4. Устойчивая производительность требует внедрения различных типов инноваций с течением времени, чтобы помочь организациям адаптироваться к внешним и внутренним изменениям [20, 21].

Также стоит выделить следующие аспекты:

- Во-первых, переход на новый технологический уклад потребует от компаний создания стратегий внедрения организацион-

но-управленческих инноваций для более результативного перехода на новую технологическую стадию развития.

- Во-вторых, ускорение изменений в технологиях производства также потребует увеличения скорости внедрения организационно-управленческих инноваций.

Влияние организационно-управленческих инноваций на результативность НИОКР

Мировая практика исследования внедрения организационных и управленческих инноваций указывает на положительную взаимосвязь между их уровнем внедрения и эффективностью компаний, поэтому они могут быть экономически эффективными. Внедрение организационно-управленческих инноваций считается необходимым для обновления стратегии, структуры и систем организаций. Комбинирование технологических и организационно-управленческих инноваций оказывает синергетический эффект на развитие компаний.

Низкий уровень внедрения организационно-управленческих инноваций и высокая доля прямого бюджетного финансирования в структуре затрат на НИОКР являются действительностью для российской промышленности. Доля отраслевой выручки компаний с государственным участием в российской электронной промышленности на 2019 год составляла 55% (при доле выручки от государственной собственности РФ в структуре ВВП 53,1% [22]). В российских публикациях указывается на то, что низкий уровень организационно-управленческих инноваций является одной из причин недостаточной эффективности государственных программ по финансированию НИОКР и развитию промышленности в России [23]. За период с 2000 по 2019 год наблюдалось постепенное увеличение доли государственной собственности РФ и доли компаний с государственным участием. Данная тенденция может продолжиться в связи с напряженной

внешнеэкономической и внешнеполитической ситуацией в России. Поэтому можно прогнозировать отсутствие снижения роли государства в экономике и финансировании НИОКР российских предприятий.

Для преодоления негибкости российских научно-производственных организаций требуются масштабные организационные и управленческие нововведения [23]. Именно организационно-управленческие инновации на российских предприятиях, в том числе на предприятиях электронной промышленности, могут стать источником результативного внедрения технических инноваций – результатов выполнений НИОКР [23].

Таким образом, в электронной промышленности организационно-управленческие инновации играют одну из важных ролей из-за их положительного влияния на технологические инновации при их синхронном внедрении, создании устойчивой производительности при различных внешних и внутренних изменениях, в том числе при переходе на шестой технологический уклад.

Заключение

В современной электронной промышленности происходит достаточно частые изменения, в том числе внедрение новых технологий. Следует отметить, что при переходе на шестой технологический уклад данная отрасль должна играть важную роль в мировой промышленности. Одними из задач организационно-управленческих инноваций являются развитие устойчивого производства, эффективности деятельности организаций при внедрении технологических инноваций. Также данный вид инноваций может вносить положительный вклад в результативность НИОКР. На текущий момент организации электронной промышленности РФ нуждаются в дополнительных источниках развития по причине ее существенного отставания от мировых конкурентов. А одним из источников развития компаний являются именно организационно-управленческие

инновации, также наблюдается увеличение их внедрения в мировой практике и увеличении доли нетехнологических инноваций во внедряемых инновациях. Низкий уровень внедрения организационно-управленческих инноваций на предприятиях данной отрасли диктует возможность их более интенсивного

использования. Таким образом, основываясь на прогнозах развития электронной промышленности России, можно сделать вывод о высокой значимости и необходимости долгосрочной интенсификации внедрения организационно-управленческих инноваций для дальнейшего развития отрасли.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 17 января 2020 г. № 20-р «О Стратегии развития электронной промышленности РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий по ее реализации» // СПС «КонсультантПлюс».
2. Business Innovation Statistics and indicators // OECD. April 2022. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno-stats.htm> (дата обращения: 28.10.2023).
3. Склюев А. М., Хабаров В. И., Мусатова И. В., Попова О. В. Организационно-управленческие инновации в электронной промышленности России: современные тренды // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 6. С. 103–116. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-6-103-116.
4. Кузнецова И. А., Гостева С. Ю., Грачева Г. А. Методология и практика статистического измерения инновационной деятельности в экономике России: современные тенденции // Вопросы статистики. 2008. № 5. С. 30–46.
5. Корпоративный университет Микрона: кадровый потенциал и культурный код отрасли [Электронный ресурс] // Mikron. URL: <https://mikron.ru/company/press-center/news/8680/> (дата обращения: 28.10.2023).
6. Фабрика идей Микрона: модернизируем оборудование кристального производства [Электронный ресурс] // Mikron. URL: <https://mikron.ru/company/press-center/news/8619/> (дата обращения: 28.10.2023).
7. Киселева О. Н. О некоторых особенностях в теории организационно-управленческих инноваций в отечественной науке // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2016. № 3 (30). С. 143–152. DOI: 10.17072/1994-9960-2016-3-143-152.
8. Бережной В. И., Таранова И. В., Цвиринько И. А. Управленческие ресурсы XXI века // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2011. № 4. С. 277–284.
9. Распоряжение Правительства РФ от 15 декабря 2012 г. № 2396-р «О государственной программе РФ “Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013–2025 годы”» // СПС «КонсультантПлюс».
10. Управление инновациями: теория и практика: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М.: Эксмо, 2008. – 428 с.
11. Кузьмина Л. А. Изменение содержания труда и занятости под влиянием нового технологического уклада // Евразийский Союз Ученых. 2021. № 1-6 (82). С. 32–38. DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2021.6.82.1242.
12. Сбойчакова Е. В. Смена технологических укладов как перспектива инновационного развития страны // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2010. № 5. С. 57–61.
13. Гуторович О. В. Четвертая промышленная революция и ее возможные последствия // Дискурс. 2018. № 6. С. 11–17.
14. Советкин Я. Д. Управленческие инновации: подход к определению и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2020. Т. 19. № 4. С. 493–519.
15. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. Management Innovation // Academy of Management Review. 2008. Vol. 33 (4). P. 825–845. DOI: 10.5465/amr.2008.34421969.
16. Eisenhardt K., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. No. 10–11. P. 1105–1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E.
17. Helfat C. E., Winter S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world // Strategic Management Journal. 2011. Vol. 32. No. 11. P. 1243–1250. DOI: 10.2307/41261789.
18. Van Den F. A. J. Bosch, Volberda H. W., de Boer M. Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities // Organization Science. 1999. Vol. 10. No. 5. P. 551–568.
19. Damanpour F. Footnotes to research on management innovation // Organization Studies. 2014. Vol. 39. No. 5. P. 1265–1285. DOI: 10.1177/0170840614539312.

20. Bierly P., Damanpour F., Santoro M. The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation // *Journal of Management Studies*. 2009. Vol. 46. No. 3. P. 481–509. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x.
21. Roberts P. W., Amit R. The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995 // *Organization Science*. 2003. Vol. 14. No. 2. P. 107–122. DOI: 10.1287/orsc.14.2.107.14990.
22. Приватизация 30 лет спустя: масштабы и эффективность государственного сектора / А. Д. Радугин, Р. М. Энгов, А. Е. Абрамов [и др.]. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 76 с.
23. Карлик А. Е., Платонов В. В. Организационно-управленческие инновации: резерв повышения конкурентоспособности российской промышленности // *ЭВР*. 2015. № 3 (45). С. 34–44.

Сведения об авторах

Скляев Андрей Михайлович, ORCID 0000-0001-6056-6063, аспирант, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, andsky98@yandex.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 25.08.2023, рассмотрена 08.09.2023, принята 25.09.2023

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation "On the Strategy for the Development of the Electronic Industry of the Russian Federation for the Period up to 2030 and the action plan for its implementation" of January 17, 2020, no.20-r (in Russian). *SPS "Konsul'tantPlyus"*.
2. Business Innovation Statistics and indicators. OECD, April 2022. Available at: <https://www.oecd.org/sti/inno-stats.htm> (accessed 28.10.2023).
3. Sklyuev A. M., Khabarov V. I., Musatova I. V., Popova O. V. Organizational and managerial innovations in the Russian electronics industry: current trends. *Sovremennaya konkurentsya=Journal of Modern Competition*, 2022, vol.16, no.6, pp.103-116 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-6-103-116.
4. Kuznetsova I. A., Gosteva S. Yu., Gracheva G. A. Methodology and practice of statistical measurement of innovation activity in the economy of Russia: the modern trends. *Voprosy statistiki*, 2008, no.5, pp.30-46 (in Russian).
5. *Korporativnyi universitet Mikrona: kadrovyy potentsial i kul'turnyy kod otrasli* [Micron Corporate University. Personnel potential and cultural code of the industry]. Mikron. Available at: <https://mikron.ru/company/press-center/news/8680/> (accessed 28.10.2023).
6. *Fabrika idei Mikrona: moderniziruem oborudovanie kristal'nogo proizvodstva* [The Micron Ideas Factory. We are modernizing the crystal production equipment]. Mikron. Available at: <https://mikron.ru/company/press-center/news/8619/> (accessed 28.10.2023).
7. Kiseleva O. N. On some features of management innovation theory in national science. *Vestnik PGU. Seriya: Ekonomika=Perm University Herald. ECONOMY*, 2016, no.3(30), pp.143-152 (in Russian). DOI: 10.17072/1994-9960-2016-3-143-152.
8. Berezhnoy V. I., Taranova I. V., Tsvirinko I. A. Managerial resources of the 21st century. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika=Bulletin of the Adygea State University. Series 5: Economics*, 2011, no.4, pp.277-284 (in Russian).
9. Decree of the Government of the Russian Federation "On the State Program of the Russian Federation "Development of the electronic and radio-electronic industry for 2013–2025" of December 15, 2012, no.2396-r (in Russian). *SPS "Konsul'tantPlyus"*.
10. *Upravlenie innovatsiyami: teoriya i praktika: uchebnoe posobie po spetsial'nosti «Menedzhment organizatsii»* [Innovation management: theory and practice: a textbook on the specialty "Organization Management"]. Yu. V. Vertakova, E. S. Simonenko. Moscow, *Eksmo Publ.*, 2008, 428 p.
11. Kuzmina L. A. *Izmenenie soderzhaniya truda i zanyatosti pod vliyaniem novogo tekhnologicheskogo uklada* [Changing the content of labor and employment under the influence of a new technological way]. *Evraziiskii Soyuz Uchenykh=Eurasian Union of Scientists*, 2021, no.1-6(82), pp.32-38 (in Russian). DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2021.6.82.1242.
12. Sboychakova E. V. Structural shifts in technology as a way of innovative development in Russia. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta*, 2010, no.5, pp.57-61 (in Russian).

13. Gutorovich O. V. The Fourth Industrial Revolution and its possible consequences. *Diskurs*, 2018, no.6, pp.11-17 (in Russian).
14. Sovetkin Ya. D. Managerial innovations: approach to definition and classification. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*=*Vestnik of Saint Petersburg University* 2020, vol.19, no.4, pp.493-519 (in Russian).
15. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. Management Innovation. *Academy of Management Review*, 2008, vol.33(4), pp.825-845. DOI: 10.5465/amr.2008.34421969.
16. Eisenhardt K., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 2000, vol.21, no.10-11, pp.1105-1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E.
17. Helfat C. E., Winter S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 2011, vol.32, no.11, pp.1243-1250. DOI: 10.2307/41261789.
18. Van Den F. A. J. Bosch, Volberda, H. W., de Boer M. Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 1999, vol.10, no.5, pp.551-568.
19. Damanpour F. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 2014, vol.39, no.5, pp.1265-1285. DOI: 10.1177/0170840614539312.
20. Bierly P., Damanpour F., Santoro M. The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 2009, vol.46, no.3, pp.481-509. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x.
21. Roberts P. W., Amit R. The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 2003, vol.14, no.2, pp.107-122. DOI: 10.1287/orsc.14.2.107.14990.
22. *Privatizatsiya 30 let spustya: masshtaby i effektivnost' gosudarstvennogo sektora* [Privatization 30 years later: the scale and efficiency of the public sector]. A. D. Radygin, R. M. Entov, A. E. Abramov [et al.]. Moscow, *Izdatel'sii dom «Delo» RANKhiGS Publ.*, 2019, 76 p.
23. Karlik A. E., Platonov V. V. Organizational and management innovation as a hidden driver of boosting the competitiveness of the Russian industry. *EVR=The Economic Revival of Russia*, 2015, no.3(45), pp.34-44 (in Russian).

About the authors

Andrey M. Sklyuev, ORCID 0000-0001-6056-6063, Postgraduate, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, andsky98@yandex.ru

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

Received 25.08.2023, reviewed 08.09.2023, accepted 25.09.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-111-123

Конкуренция в процессе обучения в образовательных организациях высшего образования

Ю. Б. Надточий^{1*}

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

* Yflnxbq-7e@yandex.ru

Аннотация. Соперничество присутствует в разных сферах человеческой деятельности, например соперничество (конкуренция) за рабочее место, должность, необходимые ресурсы, свободное место в транспорте и за баллы/оценки в учебном процессе. Статья посвящена вопросам соперничества среди студентов в учебной деятельности за оценки, в том числе и при реализации балльно-рейтинговой системы оценивания в образовательных организациях высшего образования. По данным различных исследований и исходя из опыта профессиональной деятельности автора, использование балльно-рейтинговой системы оценки в образовательных организациях имеет как свои преимущества, так и недостатки. Так, одним из неоспоримых преимуществ считается повышение мотивации студентов к учебной деятельности (выполнить задание лучше, чем одноклассники), а одним из недостатков считается соперничество (иногда недобросовестное) за нужную для студента оценку (зачастую, это и жесткое сравнение с баллами, полученными одноклассниками, и недовольство (не соответствующее реальному положению дел) заработанной оценкой и пр.). Значимость этих моментов усиливается в связи с субъективностью оценки преподавателем студентов, а также с особенностями распределения баллов (индивидуально у каждого преподавателя) и оценивания различных творческих учебных работ. На основе изучения взаимодействия соперничающих сторон в учебной деятельности за баллы автором предложены некоторые способы, применение которых способствует добросовестному соперничеству среди студентов (совместному выигрышу, выигрышу за счет преимуществ), что указывает на практическое значение данной статьи. В ней показано, что даже при подробном описании и обосновании оценки (составлении шкалы и ее критериев) все равно будут возникать различные спорные вопросы в оценивании студентов, приводящие к определенной форме соперничества в учебной деятельности.

Ключевые слова: соперничество, конкуренция, балльно-рейтинговая система оценки, образовательная организация, формы соперничества, студенты

Для цитирования: Надточий Ю. Б. Конкуренция в процессе обучения в образовательных организациях высшего образования // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 111–123. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-111-123

Competition in the Process of Studying in Educational Institutions of Higher Education

Yu. Nadtochiy^{1*}

¹ *Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

* *Yflnxbq-7e@yandex.ru*

Abstract. Rivalry is present in various spheres of human activity, for example, rivalry (competition) for a workplace, for a position, for the necessary resources, for a free place in transport and for points/grades in the educational process. The article is devoted to the issues of competition among students in educational activities for grades, including in the implementation of the point-rating system of assessment in educational institutions of higher education. According to various studies and based on the experience of the author's professional activity, the use of a point-rating evaluation system in educational organizations has both its advantages and disadvantages. So, one of the indisputable advantages is considered to be an increase in students' motivation for learning activities (to complete the task better than classmates), and one of the disadvantages is considered to be competition (sometimes unfair) for the assessment necessary for the student (often, this is a tough comparison with the scores received by classmates, and dissatisfaction (not corresponding to the real state of affairs) earned assessment, etc.). The significance of these points is enhanced due to the subjectivity of the teacher's assessment of students, as well as the peculiarities of the distribution of points (individually for each teacher) and the evaluation of various creative educational works. Based on the study of the interaction of competing parties in educational activities for points, some methods are proposed, the use of which contributes to conscientious rivalry among students (joint gain, gain due to advantages), which indicates the practical significance of the article. The article shows that even with a detailed description and justification of the assessment (drawing up a scale and its criteria), various controversial issues will still arise in the assessment of students, leading to a certain form of rivalry in educational activities.

Keywords: rivalry, competition, point-rating evaluation system, educational organization, forms of rivalry, students

For citation: Nadtochiy Yu. Competition in the Process of Studying in Educational Institutions of Higher Education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.111-123 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-111-123

Введение

В современном мире интерес к вопросам конкуренции является постоянно актуальным, особенно в сфере предпринимательской деятельности, и это закономерно, так как конкуренция рассматривается как один из значимых факторов развития экономики и «участие в конкуренции является одним из ключевых бизнес-процессов в современной конкурентной

среде, а взаимодействие с конкурентами – одной из системных бизнес-коммуникаций, осуществляемых предпринимателями» [4, с. 42].

В настоящее время неоспорим тот факт, что понятие конкуренции прочно вошло в нашу жизнь, конкуренция присутствует во всех сферах жизнедеятельности человека: в профессиональной, творческой, учебной деятельности, спорте, межличностных отношениях и др. [3].

Конкуренция (или соперничество) приводит к достижению определенных результатов в любой деятельности [3], а это, в свою очередь, создает определенную почву для дальнейшего развития соперничества (получается замкнутый круг: соперничество – полученные результаты – дальнейшее соперничество и т. д.).

Как отмечалось выше, в учебной деятельности соперничество тоже присутствует: в частности, можно говорить о соперничестве в получении оценок (например, конкретной оценки за освоение учебного курса, конкретных баллов при использовании балльно-рейтинговой системы и пр.), в приобретении необходимых компетенций и др. Здесь стоит отметить, что количество оценок, как и баллов, не ограничено, но ограничено, например, количество вопросов, заданий на занятии, за которые можно получить баллы. Например, преподаватель дает перечень вопросов для повторения и закрепления пройденной на лекционном занятии темы, и их количество меньше, чем количество присутствующих на занятии студентов группы, также разная сложность вопросов («простой – сложный»), поэтому возникают разнообразные ситуации для соперничества, такие как:

1. Некоторые студенты отвечают раньше одноклассников и таким образом имеют возможность выбрать более легкий (простой) вопрос, соответственно, такие студенты получают предполагаемые полноценные баллы за ответ, другим студентам достается более сложный вопрос, ответ может получиться неполным и потребовать дополнения – полученные баллы будут несколько меньше (соперничество в том, кто быстрее сможет ответить, выбрать более «удобный» вопрос, кого преподаватель спросит первым).

2. Некоторые студенты стремятся получить как можно больше баллов и поднимают руку для ответа на все вопросы (соперничество в том, кто больше и быстрее остальных в течение семестра наберет необходимое количество баллов), в результате может воз-

никнуть конфликтная ситуация за пределами аудитории (по словам студентов, им некоторые одноклассники запрещают проявлять активность на занятии).

3. У одних студентов, которые готовятся к ответам на вопросы для повторения пройденной темы более тщательно, получаются более качественные, полноценные ответы, а у других за счет сокращения времени на подготовку к ответам могут получаться достаточно поверхностные ответы, что также влияет на получение определенного количества баллов (соперничество – в качестве подготовки ответов на предложенные вопросы и в приобретении определенной репутации в глазах преподавателя) и пр.

Данные ситуации подчеркивают роль преподавателя в регулировании соперничества: он по возможности может определенным образом координировать получение баллов студентами: спрашивать тех студентов, у кого меньше набрано баллов, кто стесняется поднять руку сам, кто проявляет бездействие в силу разных причин, объяснять требования к качеству выполнения заданий и пр.

Конечно же, эта конкуренция (соперничество) отвечает несколько иным условиям, чем классическим условиям возникновения рыночной конкуренции (достаточное количество независимых покупателей, поставщиков достаточного количества товаров и пр.), но происходит по тем же общим принципам конкуренции (принимаются и устанавливаются некоторые запреты в студенческих группах, осуществляется необходимый контроль, могут быть применены штрафные санкции к нарушителям и др.) и имеет разные формы проявления конкурентных действий.

Обзор проведенных исследований

В зарубежных исследованиях в основном рассматриваются вопросы организации соревнований разных видов (в том числе, дружеских) на учебных занятиях для повышения мотивации к обучению и уровня

успеваемости или вопросы влияния (положительного и отрицательного) конкуренции в обучении на педагогов и учащихся [7, 11], и в основном эти исследования посвящены больше школьному обучению.

Также рассматриваются отличия добросовестной конкуренции в учебной деятельности от недобросовестной [10], основными из них являются:

1) в добросовестной конкуренции основной целью является развлечение, соревнование длится недолго (нет долговременного эффекта от этой ситуации), у учащихся есть понимание этих моментов;

2) в недобросовестной конкуренции основная цель – достижение победы (выигрыша), которая рассматривается как ценный реальный результат (вознаграждение), имеющий долгосрочное влияние.

В зарубежных трудах как пример того, что способствует созданию атмосферы недобросовестной конкуренции, приводится использование долгосрочных систем начисления баллов в образовательных организациях [10].

Обратимся к известному труду А. Коха «Никакого соревнования: Дело против конкуренции». Автор стоит на позиции, что все в нашей жизни мы превращаем в соперничество и увлекаемся этой соревновательной деятельностью / борьбой, а также говорит о зависимости успеха одного соперничающего (конкурирующего) от неуспеха другого, т. е. соперничество подразумевает невозможность достижения целей всеми участвующими в процессе конкуренции. Конкуренция настраивает людей (в данном случае учеников) друг против друга, вызывает чувство тревоги и оказывает влияние на самооценку человека [8].

В принципе автор статьи еще до изучения работы Алфи Коха и исследований, связанных с учебной деятельностью, на которые ссылается А. Кох, на основе своего опыта пришел ко многим сходным выводам, например о наличии соперничества за оценку, о необходимости организации ко-

мандной деятельности в учебном процессе, о выгоды сотрудничества в учебной деятельности по сравнению с недобросовестной учебной конкуренцией и пр.

Однако если подходить с другой стороны, то образовательные организации готовят студентов к так называемой взрослой жизни и, соответственно, профессиональной деятельности, которая может быть тесно связана с предпринимательством, а там конкуренция неизбежна. Также по личным наблюдениям автора можно сказать, что если студент еще параллельно занимается каким-либо видом спорта, то зачастую переубедить его в том, что от командной деятельности в учебном процессе выигрывают все (все являются победителями) бывает невозможно, так как у него присутствует четкий настрой на то, что победитель бывает один (как в спортивных соревнованиях), а остальные – проигравшие. Здесь напрашивается вывод о том, что в данном случае надо готовить студентов к добросовестному соперничеству (добросовестной конкуренции) в связи с неизбежностью таких жизненных ситуаций, когда соперничество будет неминуемым.

И еще один важный момент: помимо исследований, которые доказывают, что совместная (командная) работа над достижением общей цели приводит к более высоким результатам и производительности, чем индивидуальная работа, существуют и исследования, показывающие преимущества работы в одиночку над групповой. Это зависит от большого количества разнообразных факторов.

Стоит отметить, что специальных отечественных исследований, посвященных вопросам конкуренции студентов за полученные в ходе обучения баллы, пока не проводилось. В основном рассматриваются либо вопросы личной конкурентоспособности студентов в образовательном процессе, либо вопросы взаимосвязи, влияния самооценки на возможность и желание участия в конкурентной борьбе [2].

Много разнообразных российских исследований в настоящее время посвящено вопросам конкурентной деятельности, участию в конкуренции как одному из неотъемлемых направлений повседневной профессиональной работы в процессе ведения бизнеса [3], а также изучению необходимости выделения профессионального участия в конкуренции как специфического объекта компетенций в предпринимательстве, что способствует обеспечению положительной результативности и устойчивости самого участия в конкуренции за счет совокупности знаний (как создавать, поддерживать и развивать плодотворное участие в конкуренции за результаты, ресурсы, бизнес-процессы, позиции в конкурентной среде), умений и навыков (как сформировать и эффективно применять инструменты участия в конкуренции) [4].

Балльно-рейтинговая система оценки

В каждой образовательной организации разрабатывается свое Положение о балль-

но-рейтинговой системе оценки на основе Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказа Министерства образования и науки РФ от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», устава и других локальных нормативных актов образовательной организации.

Соответственно, в каждой организации свои критерии оценивания приобретенных знаний, умений и навыков студентов и свое сопоставление 100-балльной оценки с пятибалльной (четырехбалльной) системой оценки (таблицы 1–3).

Как видно из приведенных таблиц, диапазон оценок разный: например, от 86 до 100 баллов оценка «отлично», от 70 до 85 баллов – «хорошо» и т. д. При этом понятно, что оценка «хорошо» там, где получено 70 баллов, и оценка «хорошо» при 85 баллах – это разный уровень достижений студентов.

Таблица 1. Порядок перевода 100-балльной оценки в пятибалльную (Финансовый университет)

Table 1. The procedure for transferring a 100-point assessment to a five-point one (Financial University)

100-балльная система 100-point system	5-балльная система 5-point system
Текущий контроль: экзамен / <i>Current control: exam</i>	
86–100	«Отлично» / « <i>Excellent</i> »
70–85	«Хорошо» / « <i>Good</i> »
50–69	«Удовлетворительно» / « <i>Satisfactory</i> »
Менее 50	«Неудовлетворительно» / « <i>Unsatisfactory</i> »
Текущий контроль: зачет / <i>Current control: test (credit)</i>	
50–100	Зачтено / <i>Credited</i>
Менее 50	Не зачтено / <i>Not counted</i>

Источник: Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете // Официальный сайт Финансового университета. URL: http://www.fa.ru/univer/DocLib/Организация%20учебного%20процесса/Общие%20нормативные%20документы%20по%20учебной%20работе/Приказ%20№0557_о%20от%2023.03.2017.pdf (дата обращения: 15.08.2023).

Таблица 2. Порядок сопоставления пятибалльной системы оценки, буквенной системы оценки и 100-балльной системы оценки (Университет «Синергия»)

Table 2. The order of comparison of the five-point evaluation system, the letter evaluation system and the 100-point evaluation system (Synergy University)

Цифровая оценка (отметка) <i>Digital assessment (mark)</i>	Буквенная оценка <i>Letter grade</i>	100-балльная оценка <i>100-point rating</i>	5-балльная оценка <i>5-point rating</i>
5	A	90–100 баллов <i>90–100 points</i>	«Отлично» / Зачтено <i>“Excellent” / Credited</i>
4	B	80–89 баллов <i>80–89 points</i>	«Очень хорошо» / Зачтено <i>“Very good” / Credited</i>
4	C	70–79 баллов <i>70–79 points</i>	«Хорошо» / Зачтено <i>“Good” / Credited</i>
3	D	50–69 баллов <i>50–69 points</i>	«Удовлетворительно» / Зачтено <i>“Satisfactory” / Credited</i>
2	F	Менее 50 баллов <i>Less than 50 points</i>	«Неудовлетворительно» / Не зачтено <i>“Unsatisfactory” / Not counted</i>

Источник: Положение о порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в негосударственном образовательном частном учреждении высшего образования «Московский финансово-промышленный университет “Синергия”» // Официальный сайт Университета «Синергия». URL: https://chs.synergy.ru/cherkessk/upload/2019/form_kontrol_uspevaem_2019.pdf (дата обращения: 15.08.2023).

Таблица 3. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную (РЭУ имени Г. В. Плеханова)

Table 3. Transfer of a 100-point rating in the discipline to a traditional four-point rating (Plekhanov Russian University of Economics)

100-балльная система оценки <i>100-point rating system</i>	Традиционная четырехбалльная система оценки <i>Traditional four-point rating system</i>
85–100 баллов <i>85–100 points</i>	Оценка «Отлично» / «Зачтено» <i>Rating “Excellent” / “Credited”</i>
70–84 баллов <i>70–84 points</i>	Оценка «Хорошо» / «Зачтено» <i>Rating “Good” / “Credited”</i>
50–69 баллов <i>50–69 points</i>	Оценка «Удовлетворительно» / «Зачтено» <i>Rating “Satisfactory” / “Credited”</i>
Менее 50 баллов <i>Less than 50 points</i>	Оценка «Неудовлетворительно» / «Не зачтено» <i>Rating “Unsatisfactory” / “Unread”</i>

Источник: Положение о балльно-рейтинговой системе // Официальный сайт Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. URL: <https://www.rea.ru/ru/org/faculties/turfak/Pages/BRV.aspx> (дата обращения: 15.08.2023).

Как правило, в рабочих программах дисциплины (РПД) на основе принятого в образовательной организации Положения о балльно-рейтинговой системе оценки прописывается шкала оценки с критериями оценивания. Так, например, в одной из РПД Университета «Синергия» прописаны следующие баллы и критерии их получения при проведении ситуационного практикума на занятии¹: глубина понимания проблемной ситуации (полнота и корректность ее интерпретации); корректность использования фактических данных и владение терминологией; корректность выводов; 10 – полное соответствие критериям, 7–9 – незначительные ошибки, 4–6 – некорректные выводы, некорректное использование фактических данных, слабое владение терминологией, 0–3 – отсутствие выводов, некорректные данные, отсутствие терминологии.

В некоторых РПД могут использоваться две шкалы оценки для дисциплины, по которой предусмотрен учебным планом экзамен: шкала оценки сформированности отдельных элементов компетенций и шкала комплексной оценки сформированности знаний, умений и навыков (ЗУНов), и две шкалы для зачетной дисциплины: зачтено и не зачтено. Например, в шкале оценки сформированности отдельных элементов компетенций получение оценки «отлично» подразумевает наличие сформированных систематических знаний, сформированных умений и демонстрацию успешного и систематического применения навыков в соответствии с определенными компетенциями. В шкале комплексной оценки сформированности знаний, умений и навыков оценка «хорошо» предусматривает выполнение следующих требований: студент должен знать, уметь, владеть на аналитическом уровне, зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаи-

мосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения². Также прописываются требования к другим оценкам. При проведении зачета оценка «зачтено» выставляется, «когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала, может самостоятельно, логично и последовательно излагать и интерпретировать материалы учебного курса, полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса, владеет основными терминами и понятиями изученного учебного курса, показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт; «не зачтено» – сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее чем 50% (в соответствии с картами компетенций): существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины»³.

Таким образом, из представленных материалов видно, что все критерии оценивания подробно прописать не представляется возможным, это может послужить причиной для возникновения конфликтных моментов (например, студенты говорят о том, что сдали примерно одинаковые по структуре работы, только получили разные оценки и задают вопрос: почему так произошло?).

Рассмотрим некоторые общие преимущества и недостатки применения балльно-рейтинговой системы оценки в образовательных организациях.

Преимущества в основном отмечаются в ситуации добросовестного соперничества, такие как:

¹ Рабочая программа дисциплины «Деловые коммуникации в профессиональной сфере» (Университет «Синергия»).

² Рабочая программа дисциплины «Ценовой маркетинг» (РТУ МИРЭА).

³ Рабочая программа дисциплины «Экономика» (РТУ МИРЭА).

- повышение мотивации к учебной деятельности;
- поиск инновационных методов выполнения заданий, творческая составляющая в выполнении заданий / контрольных работ;
- стремление выполнить качественнее и быстрее (по возможности) задания, чем другие студенты;
- стимулирование работы обучающихся на занятиях;
- единство требований, прозрачность и объективность (насколько это позволяет система оценки) оценки студентов и др.

К основным недостаткам отнесем демотивацию к учебной деятельности (в том числе, полное отсутствие желания что-либо делать); появление конфликтов (иногда с угрозами); спешку при выполнении заданий, которая сказывается на качестве выполненного задания; непонимание того, как проставляются баллы (непонимание критериев оценки); нечестное соревнование (сдача одинаковых материалов, но с учетом того, кто успеет быстрее сдать) и пр.

Также отмечается увеличение нервно-эмоциональной нагрузки на преподавателя и на студентов при использовании такой системы оценки [1].

Почему может возникнуть конкуренция (соперничество)? Одна из причин – это некоторые ограничения в балльно-рейтинговой системе оценки. Так, например, в Положении о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете представлена таблица с примерными видами работ обучающегося, формирующих текущий контроль по дисциплине, и определенным максимумом баллов, которые за них можно получить. Также работа в семестре ограничивается набором только 40 баллов.

Сделаны эти ограничения с целью разнообразить виды учебной деятельности, но не все студенты могут или хотят выполнять разные виды, иногда отдают предпочтение каким-то нескольким видам работы на заня-

тиях и самостоятельной работы (то, что им более интересно выполнять, что у них лучше получается).

Также на выставленную оценку влияет разный уровень знаний у преподавателей, разный опыт (квалификация), образование (наличие или отсутствие педагогического образования), поэтому появляются разные критерии оценки, подходы, требования. Студентам приходится адаптироваться к конкретной ситуации, к конкретному преподавателю, его требованиям, что тоже отчасти способствует появлению ситуации соперничества за оценки.

Что касается отношения самих студентов к использованию балльно-рейтинговой системы оценивания, то, как правило, среди студентов можно отметить наличие двух противоположных лагерей: одни – за балльно-рейтинговую систему (те, кто видит в этом только преимущества, или те, у кого преимущества перевешивают все недостатки), другие – против такой системы оценивания.

Конкуренция в учебной деятельности

Определив дефиниции «конкуренция» много, обратимся к одному из современных определений: «Конкуренция представляет собой систему взаимодействия акторов той или иной деятельности (экономической, научной, спортивной, творческой, бытовой, др.) с соперниками, которая включает воздействие на соперников, противодействие и содействие им в сочетании со взаимодействием каждой из сторон с общим окружением» [3, с. 17]. В рамках такого взаимодействия рассматривается совокупность конкурентных действий, которые могут использоваться участниками соперничества [3].

В психологических словарях есть свое определение понятия «соперничество»: «Стремление к соревнованию с другими людьми; желание одержать над ними верх, превзойти» [5, с. 437].

В основе конкуренции в экономике лежат конфликты социально-экономических интересов сторон, и эти интересы, как правило, противоречат друг другу [3]. В основе соперничества в учебной деятельности больше лежат конфликты социальных интересов соперничающих сторон, например студентов и преподавателей, каждый из которых преследует свои интересы: студенты – меньше вложить сил, получить большие баллы, преподаватели – получить качественное выполнение заданий и, насколько это возможно, объективно распределить баллы. И здесь очень важно уметь правильно обосновать все свои действия (полученные результаты, проставленные оценки). Однако можно отметить и наличие экономической составляющей в интересах соперничающих сторон учебной деятельности: за определенное количество баллов, заработанных за семестр / учебный год дается определенная скидка на оплату за обучение для студентов внебюджетной формы обучения.

Конфликты интересов сторон и их конкуренция могут быть обусловлены различными личностными особенностями человека [3]: характером (упертость, нежелание идти на уступки), психологическим типом личности (склонность к конфликтам), определенной мотивацией (желание отомстить) и пр.

Как было отмечено выше, одним из элементов соперничества является процесс взаимодействия конкурирующих (соперничающих) сторон. Взаимодействие соперничающих сторон может иметь «жесткую» или «мягкую» форму: от агрессивной борьбы за оценку/баллы до малоконфликтного соперничества, иногда даже переходящего в сотрудничество и разные типы конкурентных взаимодействий: агрессию, давление, создание препятствий для своих соперников (конкурентов), игнорирование действий некоторых соперников, бездействие и др. [9].

По аналогии с процессом конкуренции в предпринимательстве [3] определим, что представляет собой процесс соперничества в учебной деятельности: это совокупность

конкурентных действий, выполняемых каждым субъектом учебной деятельности (преподавателем, студентом), становящимся в силу этого стороной соперничества по отношению к другим сторонам соперничества.

С авторской позиции соперничество в учебной деятельности предлагается рассматривать как взаимодействие, выражающееся в стремлении к преимуществу над другими участниками учебного процесса и отстаивании собственных интересов. Отстаивание собственных интересов может происходить и с целью получения различных выгод, таких как получение большего количества баллов (даже при ограничении количества баллов, которые можно заработать в течение семестра, некоторые преподаватели часть «лишних» заработанных студентом баллов переносят и добавляют в баллы за экзамен); возможность не посещать занятия и, соответственно, не выполнять часть заданий при прохождении необходимого барьера баллов (как было указано выше, например, 40 баллов); расположенность преподавателя к студенту (за счет активной работы студента на занятии, так называемой включенности студента в учебную деятельность, получение статуса знающего студента или студента-отличника); возможность получить более высокую оценку за освоение учебного курса и пр.

Как известно, одним из объектов конкуренции являются ресурсы, они могут быть ограничены и в учебной деятельности существуют в виде баллов, которые можно заработать во время занятия: не всех можно успеть опросить на занятии, не все задания проверить – у разных студентов разные темп и качество выполнения заданий, разный уровень выполнения учебных работ и пр. По наблюдениям за студентами можно сказать, что есть стеснительные студенты, которые сами руку никогда не поднимают, хотя знают материал хорошо, а есть, наоборот, незнающие, но чересчур активные, которые получают оценку за счет своей активности. Но это крайние случаи поведения

студентов на занятиях, есть еще много промежуточных и своеобразных ситуаций, связанных с оценкой студенческого труда. Например, угрозы одногруппников тем студентам, кто чересчур активно ведет себя на занятиях и часто поднимает руку. Или наличие таких студентов, которые в силу своих личностных особенностей все задания выполняют в команде (иногда даже вносят больший вклад в командную деятельность, чем другие участники учебной команды), но испытывают трудности при публичном представлении результатов своей деятельности (наличие барьера публичного выступления в аудитории).

Если обратиться к видам ресурсов соперничающих сторон, получаемых из внешних источников, то здесь можно отметить наличие финансовых ресурсов: финансовые ресурсы соперничающих сторон могут позволить или не позволить заказать выполнение работы или приобрести готовые работы на стороне; наличие информационных ресурсов: например, те, кто первыми получают информацию о темах работ, которые предназначены для выбора, может выбрать более «выгодную» тему себе, а потом предоставить информацию для общего пользования группе, могут частично доводить необходимую информацию до всех или вообще эту информацию скрыть и т. д.

Что касается моделей, видов конкуренции, то все они присутствуют и в учебной деятельности среди студентов в соперничестве за оценки, только в специфической форме. Например, чистая конкуренция – все «зарабатывают» баллы при одинаковых условиях, она может проявляться при командной (групповой) работе, когда все получают за проделанную творческую работу одинаковые баллы; монополия – право отвечать всегда первым принадлежит избранным студентам и пр.; добросовестная конкуренция – при равных условиях за счет своих личных учебных достижений; недобросовестная конкуренция – с помощью разных средств/инструментов, например с помощью опре-

деленных уловок – шантажа, угроз, упрощения, черного пиара и пр. (за счет сообщения преподавателю о неочевидных минусах чужой работы или огласки скрытого от преподавателя процесса подготовки работы; «захват» чужой, выполненной одногруппником, работы или неравнозначный обмен своей работы на работу, подготовленную сокурсником, и др.).

Обобщая вышеизложенное и исходя из классификации совокупности конкурентных действий [3], можно выделить следующие действия соперников (соперничающих сторон) в учебном процессе:

- по объектам (соперничество за качественные результаты, соперничество за определенные баллы и др.);
- видам (наступательные, оборонительные и другие действия соперников);
- методам ведения (честные и нечестные методы);
- стратегиям осуществления («жесткая» – «мягкая»);
- моделям тактических операций (модели сохранения позиций, наступления, компромисса, возможного консенсуса и пр.);
- поведенческим манерам и стилям (враждебная, дружественная манера, корректный, импульсивный стиль и др.).

Студенты используют также разнообразные способы для улучшения своего положения в процессе соперничества: развитие и повышение престижа (зарабатывание соответствующей репутации у преподавателя посредством качественного и своевременного выполнения всех заданий), применение рекламы/саморекламы (рассказ о преодоленных сложностях при подготовке данной работы и пр.).

Также отметим, что существуют две крайние противоположные разновидности отношения студентов к процессу соперничества: жесткое соперничество, за счет проигрыша другой стороны и сотрудничества, за счет выигрыша обеих сторон, а также множество промежуточных вариантов в зависимости от воздействия разнообразных факторов.

Способы развития добросовестной конкуренции в учебной деятельности

В психологии говорится о вреде непрекращающегося соперничества, что вызывает состояние определенного напряжения у человека и состояние постоянного сравнения себя с другими людьми, а это, в свою очередь, отрицательно сказывается на нервной системе человека, так как зачастую это связано с желанием безоговорочной победы, а не решением конкретной ситуации, в том числе с установлением и устранением (конечно же, по возможности) причин ее возникновения.

В связи с этим возникает закономерный вопрос: что можно предпринять в ситуации конкуренции и как ее направить в нужное русло? Прежде всего будем рассматривать конкуренцию (соперничество) среди студентов как мотивирующий фактор к их развитию.

Для развития добросовестной конкуренции можно использовать разные способы/методы проведения занятий с применением командной работы и индивидуальных заданий.

Выход во многих учебных ситуациях – это использование командной работы, где нет выигравших и проигравших, где все выигрывают (получают необходимые знания, умения и навыки), получают баллы, но разные по своему вкладу в общую деятельность (командную работу). В творческом задании баллы могут быть одинаковыми для всех участников команд.

Хороший альтернативный способ – это объединять команды по разным принципам («сильный – слабый»), в том числе и случайно (разработать специальные для этого задания) и организовать соревновательную командную работу, когда выигрывает только одна команда.

Регулирование преподавателем возможности получения баллов студентами, которые сами не поднимают руки: начинать

опрос с этих студентов и со студентов, у которых меньше всего набрано баллов.

Можно сделать день самоуправления, когда полученные за занятие баллы определяют как сами студенты, так и совместно с преподавателем в открытых обсуждениях.

Один из способов – это повышение качества выполненных заданий, выполненной учебной работы студентами. Это в большей степени зависит и от преподавателя: принимает он все работы не проверяя или добросовестно относится к своей профессиональной деятельности (внимательно проверяет, выставляет обоснованные баллы) и оказывает всяческую помощь студентам при их обучении.

Еще один действенный способ – это так называемое обучение у конкурентов (например, у конкурентов-одноруппников можно учиться определенным методам продвижения своих результатов и получения выгоды в виде баллов).

Способов много, главное – научиться их правильно применять и сочетать на занятиях. Студенческие группы по составу разные (в том числе, разные психологические особенности студентов), разный настрой на занятия, на изучаемую дисциплину (общего или профессионального цикла) и даже на изучаемую тему, поэтому и используемые способы/методы проведения занятий будут зависеть от этих разных факторов и от мастерства самого педагога [6].

В итоге можно сказать, что добросовестная конкуренция (добросовестное соперничество) будет способствовать проявлению в основном положительных моментов при использовании любой системы оценки, в том числе и балльно-рейтинговой системы, а также готовить студентов к здоровому конкурентному взаимодействию в других сферах их жизнедеятельности.

Заключение

В силу определенных причин, рассматриваемых в статье, соперничество в учебной

деятельности, как и в любой другой деятельности, будет неизбежным, в частности, по вопросам оценивания (разный уровень выполнения заданий, несовпадение мнения по поводу полученной оценки, субъективность оценки преподавателем знаний студентов и пр.).

При использовании любой системы оценки следует учитывать тот факт, что невозможно прописать каждую мелочь в критериях оценки: каждый раз возникает какая-нибудь неординарная ситуация, в которой что-то не учтено и приходится дописывать в критерии оценки эту ситуацию. Однако при этом стоит найти и определить для каждой группы студентов свои способы создания добросовестной конкуренции за оценки (баллы) на занятиях.

Очень многое при создании социально-психологической атмосферы в учеб-

ной группе и, в частности, добросовестной конкуренции среди студентов за полученные оценки зависит от преподавателя: насколько он наблюдателен, как умеет стимулировать выполнение заданий, организовать учебную работу и пр. Профессиональный педагог (преподаватель) видит разные нюансы и грамотно учитывает их в своей работе.

В целом корректное (разумное) применение балльно-рейтинговой системы оценки способствует не только повышению мотивации студентов в учебном процессе, но и их развитию и расширению возможностей (стремление более качественно и лучше выполнить задание, поиск новых, зачастую инновационных подходов к подготовке учебной работы и пр.).

Список литературы

1. Балльно-рейтинговая система оценки знаний [Электронный ресурс] // Электронно-библиотечная система «Лань». URL: <https://lala.lanbook.com/ballno-rejtingovaya-sistema-ocenki-znaniy> (дата обращения: 15.08.2023).
2. Котикова Д. С. Формирование конкурентоспособности личности студента в образовательном процессе вуза: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – Нижний Новгород, 2010. – 31 с.
3. Рубин Ю. Б. Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 5 (111). С. 17–30. DOI: 10.15826/umpra.2017.05.058.
4. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Формирование профессиональных компетенций для успешного участия в конкуренции в процессе освоения студентами программ по предпринимательству в современном бакалавриате // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 40–64.
5. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. – Минск: Харвест, 1998. – 798 с.
6. Тимошкина Н. А. Педагогическое мастерство как основа профессиональной деятельности современного педагога // Труды института бизнес-коммуникаций: сборник научных статей / под общ. ред. М. Э. Вильчинской-Бутенко. – СПб., 2021. С. 65–68.
7. Burguillo J. C. Using Game Theory and Competition-based Learning to Stimulate Student Motivation and Performance // Computers & Education. 2010. Vol. 55. No. 2. P. 566–575. DOI: 10.1016/j.compedu.2010.02.018.
8. Kohn A. No Contest: The Case Against Competition. – Boston: Houghton Mifflin, 1986. – 257 p.
9. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition Studies: Structuring Competencies in University Entrepreneurship Programs // Higher Education in Russia. 2019. Vol. 28. No. 1. P. 21–33. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-21-33.
10. Shindler J. Transformative Classroom Management: Positive Strategies to Engage All Students and Promote a Psychology of Success. – San Francisco: Jossey-Bass, 2010. – 374 p.
11. Verhoeff T. The Role of Competitions in Education. 1997. URL: <https://olympiads.win.tue.nl/loi/loi97/ffutwrlld/competit.html> (дата обращения: 16.08.2023).

Сведения об авторе

Надточий Юлия Борисовна, ORCID 0000-0001-8880-4131, канд. пед. наук, доцент, доцент департамента стратегического и инновационного развития, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, Yflnjxbq-7e@yandex.ru

Статья поступила 04.09.2023, рассмотрена 15.09.2023, принята 04.10.2023

References

1. Ball'no-rejtingovaya sistema ocenki znanij [Point-rating system of knowledge assessment]. *Elektronno-bibliotecnaya sistema «Lan'»*. Available at: <https://lala.lanbook.com/ballno-rejtingovaya-sistema-ocenki-znanij> (accessed 15.08.2023).
2. Kotikova D. S. *Formirovanie konkurentosposobnosti lichnosti studenta v obrazovatel'nom processe vuza. Avtoref. dis. kand. psihol. nauk* [Formation of competitiveness of the student's personality in the educational process of the university. Cand. psychol. sci. abstr. dis.: 19.00.07]. Nizhny Novgorod, 2010, 31 p. (in Russian).
3. Rubin Yu. B. Competition in the Russian education: theory and contradictory reality. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*=University Management: Practice and Analysis, 2017, vol.21, no.5(111), pp.17-30 (in Russian). DOI: 10.15826/umpa.2017.05.058.
4. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Formation of professional competencies for successful participation in competition in the process of development of entrepreneurship programs by students in the modern bachelor's degree. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.1(73), pp.40-64 (in Russian).
5. *Slovar' prakticheskogo psihologa* [Dictionary of a practical psychologist]. Comp. S. Y. Golovin. Minsk, Harvest, 1998, 798 p.
6. Timoshkina N. A. Pedagogical skills as the basis of professional activity of a modern teacher. *Trudy instituta biznes-kommunikacij: sbornik nauchnykh statej* [Proceedings of the Institute of Business Communications: Collection of Scientific Articles]. Ed. by M. E. Vilchinskaya-Butenko. St. Petersburg, 2021, pp.65-68 (in Russian).
7. Burguillo J. C. Using Game Theory and Competition-based Learning to Stimulate Student Motivation and Performance. *Computers & Education*, 2010, vol.55, no.2, pp.566-575. DOI: 10.1016/j.compedu.2010.02.018.
8. Kohn A. *No Contest: The Case Against Competition*. Boston, Houghton Mifflin, 1986, 257 p.
9. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition Studies: Structuring Competencies in University Entrepreneurship Programs. *Higher Education in Russia*, 2019, vol.28, no.1, pp.21-33. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-21-33.
10. Shindler J. *Transformative Classroom Management: Positive Strategies to Engage All Students and Promote a Psychology of Success*. San Francisco, Jossey-Bass, 2010, 374 p.
11. Verhoeff T. The Role of Competitions in Education, 1997. Available at: <https://olympiads.win.tue.nl/oi/oi97/ffutwrlld/competit.html> (accessed 16.08.2023).

About the author

Yulia B. Nadtochiy, ORCID 0000-0001-8880-4131, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor, Strategic and Innovative Development Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, Yflnjbq-7e@yandex.ru

Received 04.09.2023, reviewed 15.09.2023, accepted 04.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-124-137

Деловая игра как метод развития предпринимательских навыков участия в конкуренции

Ю. Г. Памухин^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* YuriGP@mail.ru

Аннотация. В статье предлагается использование обучающего инструмента деловой игры в учебном процессе, направленном на формирование полной системы профессиональных предпринимательских компетенций. Статья имеет цель расширить возможности обучения в ограниченных условиях занятий в классе путем создания учебной ситуации, максимально близкой к реалиям современной практики деловых отношений. Для достижения этой цели автор поставил задачу использовать инструменты деловой игры применительно к развитию навыков конкуренции и конкурентных отношений. В качестве основного сценария деловой игры автор создает модель ситуации конкурса с участием стороны покупателя и нескольких участников-претендентов, конкурирующих за победу в имитации конкурсной закупки. Предлагаемая деловая игра строится на основе типовых реальных конкурсных ситуаций в пространстве множества B2B-операций, что подтверждает актуальность выбранного метода обучения. Статья содержит описание базового сценария и подробного регламента игры. Каждой из групп-участников игры предлагается свой пакет документов исходной информации, на основе которой участники должны построить свою тактику переговоров и генерации предложения конкурсной комиссии. В статье обосновывается, что для победы в конкурсе участникам необходимо учитывать как профессиональные, так и личные отношения лиц, участвующих в принятии решения. Автор обращает внимание на важность изучения учебной ситуации как полной системы отношений реальных компаний друг с другом. В статье показано, что важное практическое значение деловой игры состоит в заключительной сессии анализа действий участников игры – этапе «Разбор полетов». На основе анализа проведенных сессий деловых игр автор выделяет наиболее значимые результаты участия студентов в игре, их положительные впечатления и неожиданные собственные открытия. Использование предлагаемого метода будет полезным для образовательных организаций в качестве эффективного упражнения в рамках курсов, изучающих практику конкуренции систем профессионального и высшего образования.

Ключевые слова: конкурентная ситуация, деловая игра, обучение предпринимательству, тендер, B2B, переговоры

Для цитирования: Памухин Ю. Г. Деловая игра как метод развития предпринимательских навыков участия в конкуренции // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 124–137. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-124-137

Business Game as a Method of Developing Entrepreneurial Skills of Competition

Yu. Pamukhin^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* YuriGP@mail.ru

Abstract. The article suggests the use of a training tool of a business game in the educational process aimed at the formation of a complete system of professional entrepreneurial competencies. The article aims to expand the possibilities of learning in limited classroom conditions by creating an educational situation as close as possible to the realities of modern business relations practice. To achieve this goal the author set the task of using the tools of a business game in relation to the development of competition skills and competitive relations. As the main scenario of the business game, the author creates a model of the competition situation with the participation of the buyer and several bidders competing for victory in the simulation of competitive procurement. The proposed business game is based on typical real competitive situations in the space of a set of B2B operations, which confirms the relevance of the chosen training method. The article contains a description of the basic scenario and detailed rules of the game. Each of the groups participating in the game is offered its own set of documents of initial information, on the basis of which the participants should build their tactics of negotiations and generating proposals of the competition commission. The article substantiates that in order to win the competition, participants need to take into account both professional and personal relationships of the persons involved in decision-making. The author draws attention to the importance of studying the educational situation as a complete system of relations between real companies with each other. The article shows that the important practical significance of the business game consists in the final session of the analysis of the actions of the participants of the game – the “debriefing” stage. Based on the analysis of the business games sessions conducted, the author identifies the most significant results of students’ participation in the game, their positive impressions and personal unexpected discoveries. The use of the proposed method will be useful for educational organizations as an effective exercise in the framework of courses studying the practice of competition between professional and higher education systems.

Keywords: competitive situation, business game, entrepreneurship training, tender, B2B, negotiations

For citation: Pamukhin Yu. Business Game as a Method of Developing Entrepreneurial Skills of Competition. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.124-137 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-124-137

Введение

Обучение и развитие предпринимательских компетенций, безусловно, требует освоения приемов и навыков конкурентной практики, сформировать которые в условиях традиционного образования в аудитории либо в системе образования онлайн оказывается весьма затруднительно. Решать эти задачи отчасти помогает методология учебных ситуаций, кейс-стади, по-

строенных на реальных историях практики бизнеса. Тем не менее для формирования навыков конкурентных действий студентам – будущим предпринимателям необходима возможность собственной практики в учебных условиях, максимально приближенных к реальности. Такие учебные условия могут быть созданы в форме деловых игр, где участники призваны имитировать деятельность реальных работников, представляя условно их интересы [1, 3].

С позиции владельца собственного бизнеса в конкуренции следует выделять стратегические, тактические и ситуационные действия в зависимости от целей, объема и временных рамок [9, 10]. Безусловно, успешный бизнес требует от своего хозяина знаний и навыков всех типов конкурентных действий, при этом успешная стратегия и тактика всегда строятся на практике работы в условиях реального рынка. Процесс обучения, включающий передачу знаний, освоение реальных приемов работы, в большей степени может опираться на отдельные элементы реальных фрагментов жизни реального бизнеса, на конкретные ситуации, в которых необходимо найти и принять лучшее или хотя бы приемлемое решение. В этом отношении методика обучения через деловые игры оказывается более успешной, когда опирается на некоторые сюжеты и ситуации, которые когда-то случались, которые уже описаны в литературе [1, 7], а еще лучше, если знакомы лично преподавателям, тренерам, ведущим программы профильного обучения.

Конкуренция как понятие конструктивной теории конкуренции [9, 10] рассматривает целый комплекс отдельных понятий, таких как конкурентное пространство и позиции отдельных конкурентных сторон, их конкурентные действия, концепции стратегии и тактики конкуренции. В широком смысле теории конкуренции следует рассматривать огромный спектр действий и отношений между участниками отдельно взятой отрасли или даже смежных отраслей. Конкуренция включает в себя не только противодействие сторон в стремлении завладеть или достичь превосходящих результатов на рынке, но и различные формы невраждебного сосуществования, например формирование альянсов или заключение партнерских соглашений. Конкурентная борьба при этом представляет лишь одну из возможных форм такого взаимодействия, однако очень важную, потому что она неизбежно возникает между конкурирующими сторонами вследствие ограниченности существующих

ресурсов, размеров рынка и необходимости роста. Именно поэтому данная статья посвящена лишь одной, но, безусловно, важнейшей стороне конкуренции – отношениям соперничества или конкурентной борьбе.

В данной статье предлагается метод обучения навыкам конкурентной борьбы посредством участия в деловой игре, имитирующей конкурентные действия нескольких участников тендера в борьбе за получение заказа от покупателя – предприятия, нуждающегося в определенном продуктовом решении или проекте. Основная цель игры для участников состоит в том, чтобы оказаться выбранным поставщиком, победителем конкурса, получить право на заключение контракта [2]. Другими словами, можно определить задачу участников игры как составление лучшего коммерческого предложения для покупателя в сравнении с остальными конкурентными предложениями применительно к данной конкретной ситуации.

Сюжет деловой игры, имитирующей участие в тендере, составлен автором на основе собственной многолетней практики руководства группой продаж проектных решений. Основа истории ситуации конкурентной борьбы создана по опыту участия во многих разнообразных тендерах, конкурсных продажах объемных проектных комплексов в области высоких технологий. В статье предлагается основная канва деловой игры, ее регламент и ряд других материалов процедурного характера. Предмет тендера, конкретный продукт, решение или проект могут быть изменены по желанию ведущего учебного курса или по предложению учебной аудитории.

Так как все участники игры действуют в нескольких группах – командах, каждая с определенными собственными интересами, это упражнение будет также способствовать развитию навыков командной работы – практики коллективного решения общей задачи и достижения общей цели. Кроме того, сам процесс игры во многом опирается на цикл встреч «продавец – покупатель», что позво-

лит развивать приемы и навыки для овладения техникой деловых переговоров.

В завершение введения следует отметить, что процесс вовлечения обучающихся в конкурентные отношения, точнее в отношения соперничества друг с другом, может иметь неоднозначный характер и даже приводить к негативным последствиям [13]. Так, результат упражнения деловой игры может получить отрицательный импульс, между учащимися могут возникнуть споры и даже конфликты личного характера. Тем не менее конкурентные ситуации в бизнесе, своем или чужом, как, впрочем, и в жизни в целом, неизбежны, и процесс обучения призван готовить студентов справляться со всеми сложностями. В этом отношении особая роль отводится преподавателю, ведущему игры, задача которого помочь каждому участнику понять проблемные факторы, проанализировать ошибки и стать более профессионально подготовленным к подобным ситуациям конкуренции в будущем. С этой целью очень важен описанный в данной статье завершающий этап игры с названием «Разбор полетов». На этой стадии следует провести полный анализ всех действий участников, дать оценку этим действиям в положительном ключе, выделить ошибки как положительный конструктивный результат упражнения, как уроки на будущее.

Методы и концепции в основе деловой игры

Основным методом изучения и освоения навыков конкурентной ситуационной борьбы предлагается метод системного подхода, который предполагает целостный или комплексный анализ позиции компании-покупателя – формального учредителя и организатора конкурса. В терминологии продаж такая ситуация описывает отношения на B2B-рынке, где каждая участвующая сторона представляет свой бизнес, действует в интересах своей компании. Решение о выборе победителя тендера принимает,

однако, формальный конкурсный комитет, который состоит из нескольких представителей компании покупателя. Методология системного подхода к продаже в такой ситуации изложена в работах [5, 6], а группа лиц, влияющих на решение, названа системой закупки. Таким образом, суть системного подхода для участников конкурентной ситуационной борьбы сводится к следующим основным задачам:

1. Выяснить в процессе переговоров личностные и профессиональные позиции каждого из членов конкурсной комиссии. Очевидно, что предложение будет считаться лучшим, если будет максимально полно отвечать интересам всех конкретных лиц, влияющих на принятие решения.

2. В условиях несомненных ограничений своих возможностей любой из участников конкурса должен понимать, что нужно сделать, чтобы его предложение оказалось лучше конкурентных предложений. С этой целью необходимо решить непростую задачу выяснения конкретных текущих конкурентных позиций и действий, которые в практике реальных тендеров скрыты соглашениями о конфиденциальности информации.

Общую схему взаимодействия всех команд деловой игры можно иллюстрировать рисунком 1.

Ключевой аспект каждого коммерческого предложения – это вопрос предлагаемой цены, которая должна оказаться выгодной для обеих сторон. В этом отношении участники игры имеют возможность практики несложных коммерческих расчетов прибыльности своего предложения, так как задача заработать на сделке есть необходимое условие для любой компании, любого владельца своего бизнеса и главная задача для продавца [8, 12]. Таким образом, игровые действия позволяют участникам непосредственно почувствовать важность двух противоположных условий успешной продажи: лучшей конкурентной цены и ценности предложения для покупателя в сочетании с максимальной возможной прибылью от этой продажи для продавца.

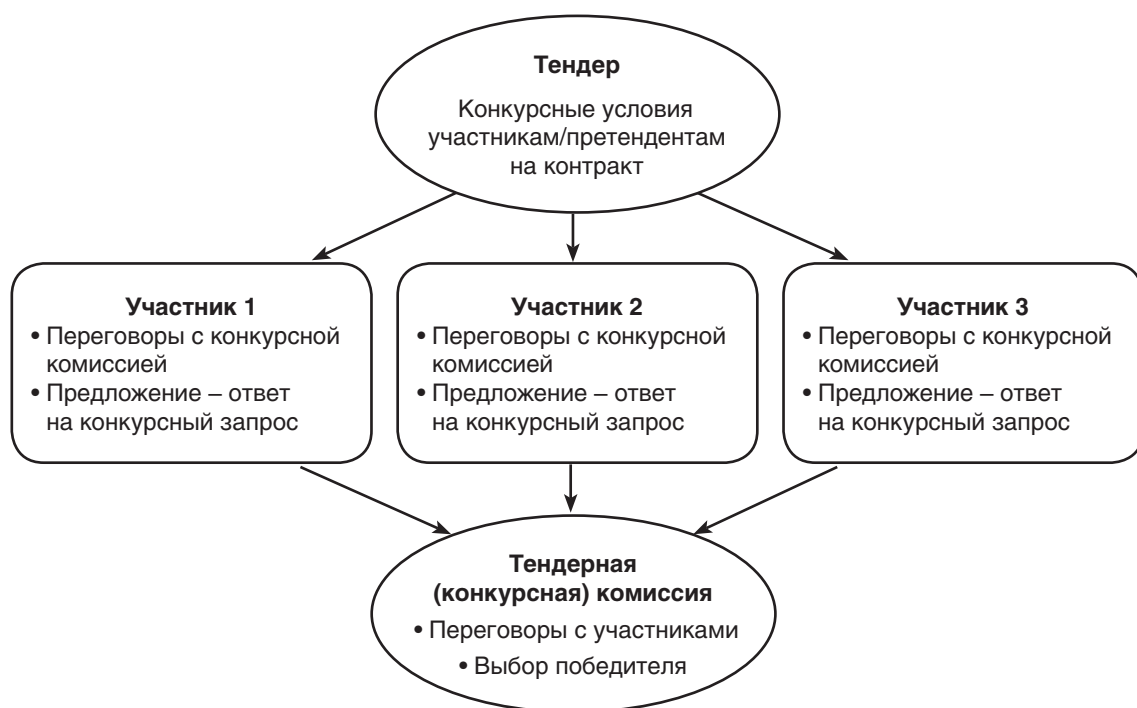


Рис. 1. Тендер и участвующие команды
Fig. 1. Tender and participating teams

Игра представляет несколько переговорных сессий участников с конкурсной комиссией, что позволит практиковать навыки делового общения и развивать свои способности ведения переговоров.

Предмет игры и регламент

В качестве главного условия выбора предмета закупки следует определить некоторую степень сложности и неоднозначности предложений. Следует помнить, что закупки простых по своей сути товаров проходят через процедуру аукциона, где все предложения участников рассматриваются как однотипные, а единственным фактором различия оказывается цена. В отличие от аукциона суть интриги конкурса и задача формирования коммерческого предложения состоят не столько в предложении максимально низкой цены, сколько в формировании лучшего пакета, сочетающего приемле-

мую цену и лучшую ценность для покупателя [2]. В этом отношении в качестве предмета конкурса хорошо подходит задание на проект, в котором, помимо общей цены поставки продуктов, важными факторами для покупателя оказываются еще и стоимость проектных работ, необходимость участия своего персонала, условия обучения и последующей поддержки, продолжительность самого проекта. Все это вместе создает основу для множественного критерия оценки и выбора лучшего решения.

Важным условием выбора предмета конкурсной закупки должна быть прозрачность и очевидность его потребительской ценности, понятные всем участникам основные характеристики предмета тендера. В работе [4], где автор описывает один из вариантов деловой игры, в качестве предмета закупки предлагается программно-аппаратное решение системы кэширования интернет-трафика. Это техническое реше-

ние требует поставки вполне стандартного серверного комплекса с определенной емкостью памяти, программы анализа интернет-трафика, индивидуальной разработки каждого из участников, а также работ по монтажу и запуску этого оборудования. В дополнение к расходам на закупку подобного проекта в целом практика поставки предполагает также техническую поддержку, что включает в себя устранение возможных дефектов комплекса и программных версий. Очевидно, что такая поддержка в течение нескольких лет также предполагает расходы будущих периодов, которые следует принимать во внимание при выборе лучшего предложения.

Процесс деловой игры имитирует реальный процесс, при этом опускает многие детали и подробности реальной жизни и всегда проходит в гораздо более сжатые сроки, чем действительные события. Таким образом, важным вопросом построения любой деловой игры оказывается ее сценарий и временной регламент. Предлагаемый вариант процесса непосредственной игры (не считая времени подготовки и последующего анализа действий участников) укладывается в несколько учебных часов. Сам процесс игры состоит из нескольких последовательных циклов встреч команд участников с конкурсной комиссией с целью понять конкурентную ситуацию и действительные потребности покупателя, после чего команды генерируют свои предложения: рассчитывают цены, уровень своей прибыли и обсуждают презентацию ценности комиссии. Комиссия конкурса как отдельная команда игры, помимо участия в переговорных встречах с претендентами, решает задачу генерации критериев сравнения предложений и финального выбора победителя конкурса. Очевидно, что организация игрового процесса и контроль времени должны быть ответственностью модератора, руководителя процесса игры, возможно, вместе со специально назначенным помощником из числа обучающихся.

Деловая игра проходит последовательно в несколько этапов согласно регламенту, указанному в таблице 1. Наиболее важным представляется следующее:

- Роль ведущего игры, преподавателя либо тренера состоит в управлении процессом, организации действий участников, контроле встреч и лимита времени, консультации участников и ответах на вопросы по мере их поступления.

- Действия участников игры состоят из внутренних дискуссий по подготовке предложений, постановки целей встреч с конкурсной комиссией и формирования тактических планов победы в конкурсе. При этом по заявкам команд – участников конкурса возможны встречи как со всей группой конкурсной комиссии, так и с отдельными ее членами, в режиме тет-а-тет. Важно отметить, что контакты участников разных команд друг с другом во время игры не допускаются.

Рольевые модели членов конкурсной комиссии

Основной элемент интриги любой B2B-сделки, как известно, состоит в том, что решение покупки для корпорации от ее имени принимают отдельные конкретные люди со своими не только профессиональными, но и личными интересами. Так получается, что в любом случае выбор носит определенный (иногда весьма сильный!) оттенок субъективного характера. Другими словами, в неизменных конкурсных условиях назначение иных представителей в состав конкурсной комиссии (см. рис. 1) может привести к другому результату выбора, чему есть документальные подтверждения [2]. Действительно, в реальной жизни многое зависит от неочевидных позиций конкретных уполномоченных лиц и умения заинтересованной другой стороны сделки понять эти позиции и сделать соответствующее им предложение.

Другая задача, необходимая для создания лучшего конкурсного предложения, –

Таблица 1. Регламент деловой игры

Table 1. Rules of the business game

Стадия (этап) деловой игры <i>Business game stages</i>	Время и продолжительность этапа, дополнительный комментарий <i>Time and duration of the stage, additional comment</i>
Предварительная, ознакомительная стадия	
Ознакомление участников игры с общей информацией. Файлы с общей информацией предстоящего конкурса и регламента деловой игры для предварительного знакомства участников с конкурентной ситуацией конкурса	Происходит за несколько дней или накануне игры. Желательно познакомить участников с объектом конкурса, предметом закупки и общей процедурой предстоящей игры заранее, чтобы понимать учебную ситуацию и не тратить время игры
Деловая игра установленной продолжительности в зависимости от числа команд – участников игры. Общий лимит времени встреч между участниками и конкурсной комиссией и время окончания приема коммерческих предложений фиксируется и объявляется в начале игры	
Разделение участников на команды, включая конкурсную комиссию (4 участника) и команды – участники конкурса (3–4 человека в команде)	Начало игры, разделение команд по индивидуальным пространствам для обсуждения своих действий
Изучение индивидуальных файлов участниками конкурса и членами конкурсной комиссии (см. далее рис. 2). Брифинг руководителя с рекомендациями подготовки участия в переговорах с конкурсной комиссией. Выбор участниками команд своих руководителей и подготовка к первой встрече с конкурсной комиссией	15–20 минут Руководитель игры отвечает на вопросы каждого из участников, дает свои рекомендации
Встречи команд-участников с конкурсной комиссией по заявке через ведущего игры в процессе общей очереди команд-участников	Длительность отдельной встречи – не более 10 минут. Число встреч ограничено лишь общей продолжительностью деловой игры
Встречи команд участников с отдельными членами комиссии тет-а-тет по заявке через ведущего игры	Длительность отдельной встречи – не более 10 минут. Число встреч ограничено лишь общей продолжительностью деловой игры
Обсуждение и согласование тактики переговоров команд – участников конкурса с конкурсной комиссией. Подготовка варианта коммерческого предложения по конкурсу	Происходит в индивидуальном пространстве каждой из команд в промежутках между переговорами с конкурсной комиссией и ее представителями
Сравнение и обсуждение представленных участниками конкурса коммерческих предложений членами конкурсной комиссии	Происходит в помещении конкурсной комиссии в промежутках между переговорами с участниками конкурса по мере поступления предложений
Финальное сравнение предложений участников конкурса и выбор победителя	Последние 10 минут игры с момента окончания приема коммерческих предложений от участников конкурса
«Разбор полетов»: 20–40 минут в зависимости от числа команд участников игры	
Объявление решения руководителем конкурсной комиссии. Объявление условий выбранного предложения и обоснование решения выбора победителя конкурса	2–5 минут – выступление руководителя (представителя) конкурсной комиссии. Обсуждение, ответы на вопросы участников конкурса

Окончание табл. 1

Выступления членов конкурсной комиссии на тему личных и деловых интересов и своего участия в решении комиссии	2–5 минут для выступления каждого из участников конкурсной комиссии. Обсуждение, ответы на вопросы участников конкурса
Выступления участников команд на тему собственной тактики участия в конкурсе	2–5 минут для выступления представителей каждой из команд участников. Обсуждение действий команд, уроки деловой игры
Выбор лучших участников голосованием. Подведение итогов руководителем деловой игры	Завершение игры

понимание текущих ситуационных действий конкурентов. Чтобы быть первым, необходимо уметь сравнивать себя с подобными. Сложность этой задачи, как известно, состоит в ограничении доступа к информации о предложениях и действиях конкурентов, потому что каждая конкурсная процедура проходит под защитой соглашений о неразглашении информации [2]. Так, для продавца получается формально неразрешимая задача – узнать что-либо о действиях конкурентов возможно лишь от самих конкурентов либо от кого-то с другой стороны – от представителей покупателя. Если первое в этом выборе представляется практически нереальным, то узнать что-то, получить намек или косвенные полезные конкурентные данные от представителей покупателя оказывается вполне возможным [6]. В этой связи необходимым элементом успешной деловой игры становятся материалы по личным повесткам – интересам и позициям членов конкурсной комиссии.

Так, дополнительно к общим информационным документам учредителя тендера добавляются отдельные документы с описанием позиций каждого из членов конкурсной комиссии. Очевидно, что эти документы имеют сугубо личностный характер, передаются индивидуально исполнителю каждой отдельной роли, без разглашения кому-либо вплоть до завершения игры и обсуждения результатов.

Обращаясь к описанной конкретной модели данной деловой игры [4], приведем

кратко основные данные по каждому из участников.

Технический директор – член комиссии, занимающий наиболее высокое должностное положение в компании, в большей степени отвечающий за успешный результат тендера перед высшим руководством компании. Это роль лица, принимающего окончательное решение, однако сильно зависящего от мнения своих коллег по комиссии, каждый из которых оказывается более глубоким специалистом в своей области.

Менеджер по закупкам – представитель комиссии, отвечающий за соответствие выбора требованиям конкурса. Этот член комиссии больше других отвечает за минимизацию затрат в закупках, поэтому всегда стремится к выбору предложения с самой низкой ценой.

Начальник отдела эксплуатации – работник компании, которому предстоит работать с предметом конкурсной закупки. Именно он и его подчиненные должны будут показывать рост эффективности работы компании, поэтому его очень сильно заботит качество, техническая поддержка, надежность и прочие характеристики будущего выбора.

Начальник отдела развития – специалист, заинтересованный в выборе самого современного, наиболее инновационного продукта. Этого специалиста заботит имидж поставщика, репутация на рынке.

Основная интрига принятия решения конкурсной комиссией должна состоять в несовпадении интересов ее членов. Каждый из участников конкурсной комиссии

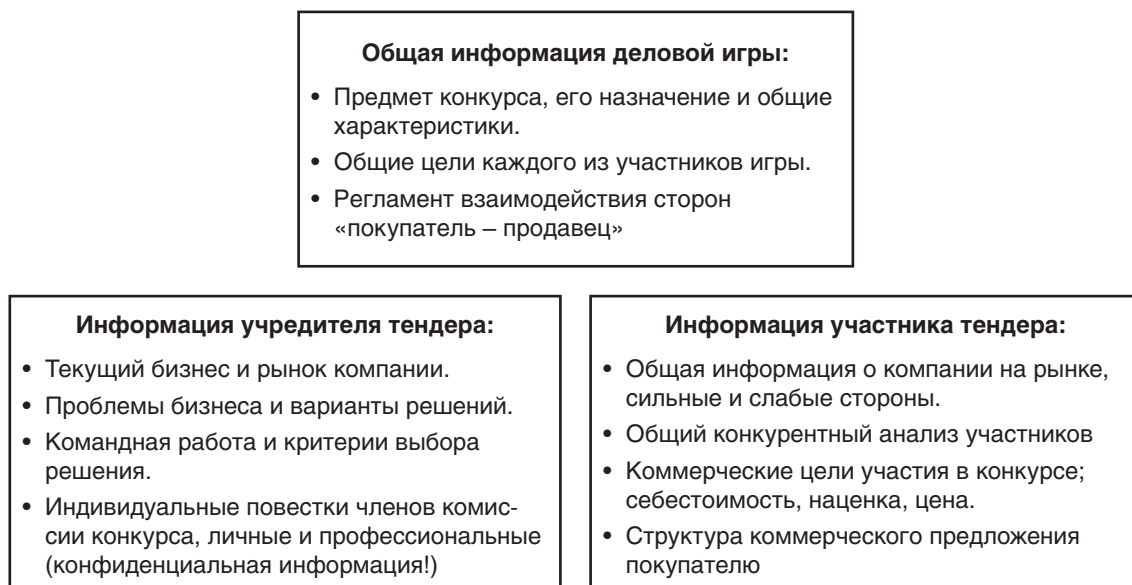


Рис. 2. Три группы информационных документов для знакомства участников с общими и отдельными условиями деловой игры

Fig. 2. Three groups of information documents for familiarizing participants with the general and individual conditions of the business game

должен рассматривать предмет тендера под своим, отличным от других, углом. Это различие позиций следует отразить в файлах с индивидуальными повестками каждого из членов комиссии (рис. 2), которые должны включать описание как профессиональных, так и личных интересов. Результатом несовпадения этих интересов должна стать внутренняя дискуссия в отношении выбора лучшего для компании-покупателя предложения [6].

С целью усиления интриги выбора можно рекомендовать следующее: добавить в индивидуальную повестку отдельного члена конкурсной комиссии желание лично заработать на этом тендере, оказывая скрытую поддержку одному из претендентов. И тогда если кто-то из участников игры затронет данную тему в процессе индивидуальной встречи с таким членом комиссии, это обстоятельство создаст реальное конкурентное преимущество, резко повысит шансы участника на победу в конкурсе.

Материальное и информационное обеспечение деловой игры

Общий оптимальный размер числа участников – 12–20 человек, что позволит сформировать две-три (возможно четыре) команды участников-претендентов и комиссию конкурса в полном составе. Каждой из команд необходимо предложить выбрать своего председателя, который бы взял организацию работы команды в течение всей деловой игры в свои руки.

Работа каждой команды по составлению предложений и участию в переговорах должна проходить индивидуально, т. е. изолированно от участия и наблюдений со стороны других команд. В этой связи необходимо обеспечить наличие по крайней мере одной аудитории для работы комиссии конкурса, где предполагается ведение всех переговорных встреч с командами участников, а также отдельных аудиторий либо изолированных мест для приватной работы всех команд.

В дополнение к общему информационному брифингу накануне проведения сессии игры ведущему следует подготовить весь массив информационных документов, как это показано на рисунке 2. Познакомить участников с общей информацией об игре и ее правилах, а также напомнить основные правила расчета цен и уровня прибыльности своих предложений можно на брифинге. Листы с информацией для каждой из команд участников тендера, равно как листы с информацией учредителя тендера, лучше передать в начале игры, чтобы избежать разговоров и обсуждений между участниками разных команд. Необходимо избежать возможной случайной утечки информации, что снизит интерес участников и сделает процесс игры менее привлекательным и захватывающим.

Для ведения расчетов прибыльности предложения удобно использовать цифровые таблицы, например Excel, однако можно обходиться и простым калькулятором.

Участники конкурса делают свои коммерческие предложения, которые должны быть полными и исчерпывающими, чтобы конкурсная комиссия могла эффективно и адекватно проводить сравнение всех предложений. С этой целью рекомендуется использовать одинаковый общий формат коммерческого предложения, который бы мог содержать всю ключевую информацию от участника игры. Это также упростит процесс сравнения разных предложений для конкурсной комиссии в условиях ограниченного времени деловой игры. В качестве примера можно использовать шаблон варианта коммерческого предложения по конкретной модели игры [4] (рис. 3).

Этап деловой игры «Разбор полетов»

Это заключительная необходимая часть деловой игры, которая происходит после объявления конкурсной комиссией своего решения выбора победителя тендера. Здесь каждая команда участников докладывает

о своих действиях и приводит аргументы в пользу своего решения. Содержание этой фазы состоит в обсуждении, анализе и оценке действий каждого из участников, независимо от финального результата.

Организация сессии анализа прошедшего конкурса должна проводиться ведущим игры в максимально позитивном стиле, с обязательным выделением всех положительных групповых и индивидуальных результатов участников игры. В процессе разбора полетов следует подчеркивать, что деловая игра как упражнение имела целью не выбор победителя конкурса, а погружение участников в условия реальной ситуации, осознание сложности поставленной задачи и практику генерации решения. Задача ведущего игры – выделить все значимые моменты проходивших деловых коммуникаций внутри команд, а также в переговорах с конкурсной комиссией. Ошибки и неверные действия следует обсудить со студентами и объяснить их причины. Ведущий игры должен выделить все важные моменты событий игры в исключительно позитивном стиле, чтобы участники приняли их в качестве полезных уроков. Результатом разбора полетов должно стать понимание участниками сложности реальной ситуационной конкуренции и отдельных правил, что следует делать, а каких поступков нужно избегать в подобных случаях своей будущей практики.

Первым в обсуждении результатов игры, безусловно, должен быть доклад руководителя конкурсной комиссии с объяснением хода анализа поступивших коммерческих предложений и финального решения комиссии по выбору победителя. В дополнение к этому выступлению рекомендуется обратиться к другим членам комиссии, выслушать их мнение, особенно в том случае, если личное мнение кого-либо из комиссии не совпадает с общим решением. В завершение обсуждения действий конкурсной комиссии можно провести голосование на лучшего исполнителя своей роли члена комиссии, которого следует отметить призом.

Предложение считается действительным, если продавец заполнит все пустые (выделенные серым цветом) части бланка предложения, в случае отсутствия данных, в соответствующей графе необходимо написать «нет» либо поставить прочерк «-»

Вниманию группы закупки
компании «Супер Сеть»
От компании
(название компании и продавца)

Коммерческое предложение № на поставку системы кэширования интернет трафика

Настоящим подтверждаем, что компания предлагает поставить систему кэширования интернет трафика в указанной ниже конфигурации и на следующих условиях:

1. Емкость системы кэширования Гб/сек.

2. Цена поставки системы:

Наименование продукта / услуг	Цена USD
Программное обеспечение (лицензии на указанную выше емкость кэшируемого системой трафика)	
Аппаратное обеспечение (сервера для загрузки программного обеспечения)	
Работы по монтажу, настройке и пуску системы в эксплуатацию	
Обучение персонала покупателя	
ВСЕГО за проект:	

- Стоимость пакета услуг годовой технической поддержки составляет USD (оплата пакета после завершения гарантийного срока в мес. работы системы с даты пуска в эксплуатацию).

3. Условия платежа – оплата проекта производится тремя частями и в сроки указанные ниже:

Этап оплаты	Сумма USD	Условия выполнения оплаты
Авансовая оплата		В течение 5 рабочих дней после подписания контракта
Промежуточная оплата		
Балансовая оплата (заключительная)		Не позднее чем через месяцев после ввода системы в эксплуатацию

4. Дополнительные условия или предложения:

-
-

С уважением

(название компании продавца)

Рис. 3. Вариант формы коммерческого предложения

Fig. 3. A variant of the commercial offer form

Разбор выступлений каждой из команд-конкурсантов лучше начинать с команд, проигравших конкурс. Каждой из команд следует аргументировать не только свои отдельные действия, но и свой план участия в данной конкретной ситуационной борьбе. Необходимо объяснить, как и почему команда составила свое финальное предложение, которое посчитала лучшим для конкурсной комиссии, и почему рассчитывала на победу с этим предложением. Команда – победитель конкурса, безусловно, должна быть премирована по условиям игры, при этом можно также выбрать лучшего участника игры через процедуру общего голосования всех участников.

О некоторых результатах упражнения деловой игры

Опыт проведения деловой игры по описанной в данной статье модели автор проводил в рамках нескольких учебных курсах студентов бакалавриата направления «Менеджмент», а также в ряде нескольких тренингов частных компаний в области корпоративных продаж. Общая продолжительность деловой игры составляла 4 академических часа, что позволяло каждой из трех конкурирующих команд провести три (отдельным участникам даже четыре) переговорные сессии с конкурсной комиссией. Можно выделить некоторые общие и наиболее значимые результаты процесса игры:

- Особый характер первой встречи команд с конкурсной комиссией. Большинство участников команд осознавали сложность ситуации лишь после этой первой сессии переговоров, результатом которой становилось понимание сложности задачи составления предложения. Именно после этой первой встречи участники начинали коллективное обсуждение списка вопросов, которые следует выяснить, чтобы составлять предложение с шансами на успех конкурса. В некоторых случаях необходимым

оказывалась направляющая консультация ведущего игры.

- Тактика действий команды в ситуации участия в конкурсе. Только во второй половине игры, как правило, после второй встречи, команды осознавали необходимость составления плана действий для создания своего выигрышного предложения комиссии.

- Несмотря на известный регламент переговоров, были команды, которые проводили встречи исключительно с полным составом конкурсной комиссии, не осознавали важности и ценностей встреч тет-а-тет с ее отдельными членами. Команды, которые, напротив, понимали новые возможности таких встреч, оказывались в числе победителей. Этот момент всегда отдельно обсуждался в финальной стадии «Разбор полетов».

- Несмотря на исходное понимание важности фактора цены предложения и величины своей прибыли, лишь в самом конце игры участники реально начинали уделять внимание расчетам, на которые, как правило, оставалось очень мало времени. Таким образом, в результате деловой игры навык «работы с цифрами» приобретал для учащихся новое, существенно более высокое значение.

Обратная связь от участников тренингов по продажам и студентов семестрового курса была собрана через анонимное анкетирование. Вот основные тезисы ответов участников:

- не менее 70% опрошенных разных игровых сессий сказали, что упражнение деловой игры было одним из самых ярких впечатлений, полученных от цикла занятий;

- подавляющее большинство респондентов, включая действующих работников в области продаж, сказали, что впервые поняли, как реально непросто сделать предложение, которое можно обоснованно считать претендующим на победу в конкурсе;

- исполнители ролей конкурсной комиссии в своих отчетных выступлениях говорили, как непросто бывает сделать объективный, аргументированный выбор из

нескольких очень близких, почти одинаковых предложений;

- только один раз одна из команд смогла в процессе переговоров договориться с одним из членов конкурсной комиссии и получить конкурентную информацию, что помогло выиграть в конкурсе;

- практически все участники различных игровых сессий говорили, что стали глубже понимать сложность конкурентной борьбы в условиях отдельной конкретной ситуации.

Нужно также отметить, что лишь в двух случаях выбор победителя конкурса совпал с минимальной представленной ценой, в остальных случаях результат выбора комиссии конкурса определился комплексом всех предложенных условий.

Заключение

В статье предложен подход развития навыков ситуационной конкурентной борьбы, который может быть рекомендован для обучения студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент», включая профиль

«Предпринимательство». В основу деловой игры положен типовой сюжет B2B-тендера – участие нескольких команд – представителей покупателя и отдельную команду конкурсной комиссии. Рассмотрены две основные задачи, необходимые для победы в конкурсе, – определение реальных требований компании покупателя через призму интересов членов конкурсной комиссии, а также значимость владения информацией о конкурентных действиях. Статья содержит практические рекомендации по подготовке материалов, организации и проведения деловой игры. Отдельное внимание уделено составлению ролевых заданий для членов конкурсной комиссии. Приводятся также некоторые результаты проведенных автором сессий деловых игр. Включение данной деловой игры в арсенал учебных заданий позволит расширить возможности обучения студентов, при этом в особенности может способствовать не столько передаче знаний, сколько развитию личностных навыков в области конкурентной ситуационной борьбы.

Список литературы

1. Абрамова Г. С., Степанович В. А. Деловые игры: теория и организация. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 189 с.
2. Дегтеревская А. Госзакупки и тендеры для малого бизнеса. Как участвовать чтобы побеждать. – М.: Олимп-Бизнес, 2022. – 352 с.
3. Коваленко А. И. Ценностный подход к онлайн-обучению предпринимательству по программам колледжа и бакалавриата в России // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 108–115. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
4. Памухин Ю. Г. Управление сложными сделками: учебное пособие. – М.: МАБиУ, 2014. – 130 с.
5. Памухин Ю. Г. Системный подход в сложной B2B сделке // Управление продажами. 2019. № 1 (100). С. 18–31.
6. Памухин Ю. Г. Галерея портретов B2B покупателя // Управление продажами. 2019. № 2 (101). С. 126–143.
7. Потапова О. Н., Алексеева Е. В. Применение интерактивных методов обучения предпринимательству как средство повышения эффективности обучения // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 17–23.
8. Рэкхем Н. СПИН: стратегия работы с клиентами в больших продажах. – М.: ГИППО, 2010. – 313 с.
9. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2 (50). С. 111–142.
10. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 3 (51) С. 82–142.
11. Юри У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить нет и добиваться результатов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 240 с.
12. Holden J., Kubacki R. The New Power Base Selling: Master the Politics, Create Unexpected Value and Higher Margins, and Outsmart the Competition. – John Wiley & Sons, Inc., 2012. – 234 p.
13. Kohn A. No contest: the case against competition. – Boston, New York: Houghton Mifflin Company, 1992. – 373 p.

Сведения об авторе

Памухин Юрий Генрихович, ORCID 0000-0001-6182-2700, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, YuriGP@mail.ru

Статья поступила 27.08.2023, рассмотрена 08.09.2023, принята 22.09.2023

References

1. Abramova G. S., Stepanovich V. A. *Delovye igrы: teoriya i organizatsiya* [Business games: theory and organization]. Moscow, NITS INFRA-M Publ., 2022, 189 p.
2. Degterevskaya A. *Goszakupki i tendery dlya malogo biznesa. Kak uchastvovat' chtoby pobezhdat'* [Public procurement and tenders for small businesses. How to participate in order to win]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2022, 352 p.
3. Kovalenko A. A value-based approach to online entrepreneurship education in college and undergraduate programs in Russia. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.108-115 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
4. Pamukhin Yu. G. *Upravlenie slozhnymi sdelkami: uchebnoe posobie* [Management of complex transactions: Textbook]. Moscow, MABiU Publ., 2014, 130 p.
5. Pamukhin Yu. G. *Sistemnyi podkhod v slozhnoi V2V sdelke* [A systematic approach in a complex B2B transaction]. *Upravlenie prodazhami*, 2019, no.1(100), pp.18-31.
6. Pamukhin Yu. G. *Galereya portretov V2V pokupatelya* [Gallery of portraits of a B2B buyer]. *Upravlenie prodazhami*, 2019, no.2(101), pp.126-143.
7. Potapova O. N., Alekseeva E. V. Application of interactive methods of teaching entrepreneurship as a means of improving the effectiveness of training. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.1(73), pp.17-23 (in Russian).
8. Rackham N. *SPIN: strategiya raboty s klientami v bol'shikh prodazhakh* [SPIN-sales: strategy of working with clients in large sales]. Moscow, GIPPO Publ., 2010, 313 p.
9. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.2(50), pp.111-142 (in Russian).
10. Rubin Yu. B. Tactical models and operation of competition. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.3(51), pp.82-142 (in Russian).
11. Yuri U. *Garvardskaya shkola peregovorov. Kak govorit' net i dobivat'sya rezul'tatov* [Harvard School of Negotiations. How to say no and achieve results]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2013, 240 p.
12. Holden J., Kubacki R. *The New Power Base Selling: Master the Politics, Create Unexpected Value and Higher Margins, and Outsmart the Competition*. John Wiley & Sons, Inc., 2012, 234 p.
13. Kohn A. *No contest: the case against competition*. Boston, New York, Houghton Mifflin Company, 1992, 373 p.

About the author

Yuri G. Pamukhin, ORCID 0000-0001-6182-2700, Cand. Sci. (Phys.-Math.), Associate Professor of Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, YuriGP@mail.ru

Received 27.08.2023, reviewed 08.09.2023, accepted 22.09.2023

Правила оформления материалов в журнале «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition»

Тематический диапазон журнала

Специальности:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки).
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки).
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

I. Общие требования к подготовке статей

1. Материал статьи должен быть оформлен в соответствии с редакционным шаблоном.

2. Указание идентификатора ORCID для авторов статьи является обязательным.

3. Минимальный объем статьи с учетом сведений об авторах, аннотации и списка литературы на русском и английском языках – **10 страниц Word** в формате **Шаблона оформления статьи**.

4. Заголовок статьи не должен содержать более **125 символов** (включая пробелы).

5. При оформлении заголовка статьи на английском языке следует использовать **правило капитализации** (все слова, за исключением союзов, предлогов и артиклей, пишутся с прописной буквы).

6. **Аннотация к статье** должна быть подготовлена в соответствии с требованиями редакции журнала (см. раздел II настоящих Правил).

7. **Ключевые слова** должны содержать терминологию, соответствующую содержанию конкретного пункта паспорта специальности, по которому авторы позиционируют статью.

8. Все источники в списке литературы должны быть оформлены в соответствии со

стандартом редакции (см. раздел V настоящих Правил).

9. Список литературы на латинице **References** должен быть оформлен в строгом соответствии с редакционными требованиями (см. раздел VI настоящих Правил).

10. На каждый источник **списка литературы** в тексте статьи обязательно должна быть затекстовая ссылка (в квадратных скобках).

11. Во всех источниках, имеющих **индекс DOI**, он должен быть обязательно указан.

12. **Электронные источники** должны быть проверены автором на работоспособность и описаны в формате активной ссылки с обязательным указанием **даты обращения**.

13. Ссылки на **данные с сайтов**, не представляющие собой отдельный материал с заголовком, оформляются как постраничные сноски по тексту статьи.

14. **Иллюстрации** должны быть представлены в соответствии с техническими требованиями (см. раздел III настоящих Правил).

15. **Таблицы** должны быть оформлены в соответствии с редакционными требованиями (см. раздел III настоящих Правил).

16. На **все иллюстрации и таблицы** обязательно должны иметься ссылки в тексте.

17. **Формулы и переменные** должны быть набраны в соответствии с техническими требованиями (см. раздел IV настоящих Правил).

II. Требования к аннотациям

1. В аннотации должны быть отражены наиболее важные элементы статьи, которые показывают уровень и качество полученных результатов, в том числе:

- актуальность и новизна;
- используемые методы решения поставленной задачи;
- полученные результаты;
- выводы исследования;
- теоретическая и практическая значимость исследования.

2. Аннотация дает возможность установить основное содержание научной статьи, показать ее выигрышные стороны, привлечь внимание к материалам исследования, определить ее релевантность и принять решение о подробном изучении полного материала статьи.

3. При написании аннотации рекомендуется использовать такие **формулировки**, как, например:

- Статья посвящена рассмотрению...
- В статье обосновывается...
- Автор обращает внимание на...
- Приводятся суждения...
- Отмечается, что...
- На основе анализа... приводятся суждения о...

4. Приведем образцы написания аннотаций.

Пример 1¹

Статья посвящена внутренней контекстной зависимости учебных курсов, изучаемых по программе предпринимательства в бакалавриате. В отличие от других подходов авторы распространяют контекстную зависимость на любые учебные курсы, включаемые в программу обучения.

¹ Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можухин Д. П., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Пузыня Т. А. Внутренняя контекстная зависимость учебных курсов по предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 88–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-88-100.

Анализируются подходы к изучению менеджерского цикла учебных курсов будущими предпринимателями. **На примере** структурирования контента учебного курса «Управление человеческими ресурсами» **показано, как следует** ориентировать программу обучения для формирования общепрофессиональных компетенций, необходимых выпускникам для успешной карьеры в предпринимательстве. **Статья имеет практическое значение**, так как разработанный подход к преподаванию дисциплин был успешно использован в реальном бизнесе в конкурентных условиях, а также теоретическое значение ввиду способствования полученных в статье выводов развитию научных представлений о месте предпринимательства в образовательном процессе и связи с преподаваемыми дисциплинами цикла «Менеджмент» с обучением будущих предпринимателей. **Использование этой статьи может помочь** и образовательным организациям, в том числе университетам и колледжам, разрабатывать образовательные программы, содержание управленческих дисциплин в которых было бы ориентировано на обучение предпринимательству как профессии. Что уже было реализовано в практике Университета «Синергия».

Пример 2²

Обучение предпринимательству сегодня является предметом пристального внимания образовательного сообщества. Важная составляющая такого обучения – проблематика предпринимательских коммуникаций, которые затрагивают все аспекты функционирования любого бизнеса. Внешние коммуникации направлены на обеспечение делового взаимодействия компании с такими заинтересованными сторонами,

² Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.

как клиенты, партнеры, конкуренты, органы государственной власти, инвесторы, а внутренние коммуникации – на повышение эффективности бизнес-процессов. Поэтому обучение предпринимательским коммуникациям является актуальной **научной и практической задачей**. Актуальность еще более возрастает в условиях интенсивного развития ИКТ и особенно в условиях пандемии, когда образовательный процесс в значительном объеме переходит в онлайн. **Целью настоящей статьи** является аналитический обзор российских и зарубежных практик обучения предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах. В статье **уточнено понятие** предпринимательских коммуникаций и представлено их рассмотрение как предмета обучения, **показано, что** в научной литературе нет единства в толковании данного понятия. В большинстве источников оно замещено понятиями «бизнес-коммуникация», «деловая коммуникация». **Представлен широкий обзор** курсов обучения бизнес-коммуникациям на российских и зарубежных образовательных платформах, таких как «Открытое образование», Skillbox, «Нетология», Product Live, Product Star, Laba, «Яндекс.Практикум», Coursera, Udemy, EdX, MIT OCW, Alison. Наибольшее количество курсов по бизнес-коммуникациям представлено на платформах Coursera, Udemy и «Открытое образование». Контент выявленных курсов направлен на формирование персональной коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии – умение проводить переговоры и презентации, выступать публично и т. д., безотносительно предпринимательской специфики. **Обосновано применение таких методов** обучения предпринимательским коммуникациям, как хакатоны, митапы, VR- и AR-технологии. **Показано, что** для отработки предпринимательской коммуникации могут быть использованы следующие приложения: VirtualSpeech, Glue, MeetinVR, Stage.

5. **Объем аннотации** должен составлять 200–250 слов.

6. Если для перевода текста аннотации используется автоматический **переводчик Google**, автору необходимо проверить результат и при необходимости скорректировать английский текст, чтобы он адекватно воспринимался зарубежным читателем. **Профессиональную терминологию** следует дополнительно проверять с помощью специальных словарей.

III. Требования к иллюстрациям и таблицам

1. Иллюстрации выполняются в **серых тонах**, поскольку наше издание монохромное. Если рисунок был изначально выполнен автором в цвете, необходимо перевести его в серые тона и не забыть убрать в тексте **ссылки** на цветовые элементы изображения.

2. Изображение на рисунках должно быть **четким**, текст – **хорошо читаемым**. Редакция просит отнестись с пониманием к тому, что рисунки ненадлежащего **качества** не смогут быть опубликованы в журнале.

3. Все надписи внутри рисунка должны быть продублированы **на английском языке**, в том числе легенды диаграмм и обозначения координатных осей графиков (см. рис. 1).

4. **Текстовый контент таблиц** также должен быть продублирован на английском языке, за исключением случаев, когда его объем достаточен для того, чтобы таблицу можно было воспринимать как структурированный фрагмент основного текста статьи (см. табл. 1).

5. **Заемствованные изображения** должны иметь в подрисунковой надписи **ссылку на источник** в виде постраничной сноски или, если источник включен в список литературы, номера позиции списка в квадратных скобках.

6. Требование 5 касается также **ранее опубликованных иллюстраций** автора статьи.



Рис. 1. Архитектурная концепция системы

Fig. 1. Architectural concept of the system

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

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

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

7. Рисунки, выполненные средствами Word, должны быть сгруппированы и доступны для редактирования.

8. Иллюстрации, выполненные внешними средствами – Visio, Excel и др., – просьба предоставлять также в отдельных файлах формата vsd, xls и т. д.

9. В отдельных файлах предоставляются также **растровые изображения** – фотографии, сканы, скриншоты.

IV. Требования к формулам и переменным

1. Для набора формул и переменных **не допускается** использование конструктора уравнений Word.

2. Математические выражения, не требующие специальной символики, а также отдельные переменные набираются **строковым редактором** (клавиатурный ввод) с использованием при необходимости режима «Вставка символа».

3. Формулы, включающие специализированные символы, не содержащиеся на клавиатуре и в опции Word «Вставка символа», набираются с помощью внешних редакторов Microsoft Equation либо Math Type.

4. Одно выражение **не может** быть набрано частично во внешнем редакторе формул, а частично строковым редактором.

5. Нумеруются только формулы, на которые есть **ссылки** по тексту статьи.

6. **Греческие** и **русские** буквы, а также цифры и скобки даются прямым шрифтом, курсивятся только **латинские** буквы, обозначающие **скалярные величины**.

7. Жирным шрифтом выделяются только **структурированные объекты** – обозначения векторов (если не используется значок вектора), матриц, множеств, кортежей и т. п.

8. В качестве **знака умножения** используется точка с пробелами с двух сторон. Также пробелами отбиваются другие математические знаки, такие как +, –, =, <, > и т. д.

9. **Дробная часть** числа отделяется запятой (не точкой).

V. Оформление списка литературы

1. **Индекс DOI** при его наличии у цитируемого источника указывается обязательно (автор должен **проверить** наличие DOI по каждому источнику).

2. Ссылки на электронные источники должны быть приведены в **активном формате**, с указанием **даты обращения**.

3. Если материал из интернета не имеет отдельного заголовка, он не включается в список литературы, а ссылка на него дается **постраничной сноской** по тексту статьи.

4. Формат ссылки на источники по тексту статьи – порядковый номер источника по списку в квадратных скобках [**№ источника**].

5. Источники в списке литературы располагаются либо **по алфавиту**, либо **в порядке цитирования**. При оформлении по алфавиту сначала указываются **русскоязычные** источники, затем **иностранные**. В начало списка выносятся **законы** и **подзаконные акты**.

6. При указании количества и диапазона страниц в списке литературы используется не дефис, а **среднее тире**.

VI. Правила оформления References

1. **Порядок источников** в References должен совпадать с русским списком литературы.

2. Ф. И. О. авторов в References **не курсивятся**.

3. При оформлении References, в отличие от списка литературы, **не используются** знаки «слеш» и «тире».

4. Следует также обратить внимание на другие отличия оформления References от списка литературы в плане используемых **обозначений** и **знаков пунктуации**.

5. **Транслитерация** названия цитируемой работы (курсивом после Ф. И. О. авторов) и его **самостоятельный перевод** на ан-

глийский язык в квадратных скобках дается в случае, когда у цитируемой работы нет официально опубликованного названия на английском языке.

ПОЯСНЕНИЕ. Транслитерация названия нужна для книг, а также статей в российских журналах, вышедших в период, когда еще не было требования ВАК и РИНЦ публиковать английские версии названий работ. В таком случае каждый автор, включающий данную работу в свой список литературы, может перевести ее название по-разному. Из-за этого работа не будет однозначно идентифицироваться в зарубежных наукометрических базах. Для решения данной проблемы, помимо перевода на английский, приводится транслитерация названия работы, которая будет однозначной.

6. Соответственно, если у цитируемой работы **есть опубликованное английское название**, то транслитерировать русское название не нужно, английское название работы указывается без квадратных скобок. Если при этом работа написана на русском языке, в конце описания источника (перед DOI) ставится пометка в круглых скобках (in Russian).

7. Если у **журнала** или **издательства** **есть** русское название, то **обязательно** приводится курсивом его транслитерация. Если при этом у журнала есть и **официальное английское название** (необходимо проверить это на сайте журнала или издательства), то оно приводится прямым шрифтом после транслитерации русского названия, отделенное знаком равенства, и без квадратных скобок.

8. Если же у русского журнала или издательства **нет официального английского названия**, не нужно самостоятельно его переводить – указывается только транслитерация русского названия.

9. Для русского названия издательства в случае п. 8 после транслитерации курсивом русского названия указывается сокращение Publ. прямым шрифтом.

10. Для учебных пособий, сборников конференций и диссертаций **описание вида источника** дается в виде транслитерации курсивом и перевода на английский, прямым шрифтом в квадратных скобках.

11. Для транслитерации следует использовать сайт www.translit.net. На сайте необходимо предварительно выбрать **вариант транслитерации «BSI»** – Британский институт стандартов.

VII. Указание сведений об авторах

В разделе **About the authors** следует использовать следующие обозначения:

- доктор наук – Dr. Sci. (предметная область)
- кандидат наук – Cand. Sci. (предметная область)
- предметная область – Eng., Econ., Phys.-Math.
- соискатель ученой степени – Applicant for Dr. Sci. / Cand. Sci. (предметная область)
- профессор – Professor
- доцент – Associate Professor
- ассистент – Assistant
- преподаватель – Lecturer
- старший преподаватель – Senior Lecturer
- старший научный сотрудник – Senior Researcher
- ведущий научный сотрудник – Leading Researcher
- аспирант – Postgraduate
- магистр – Master of <предметная область>
- студент – Student
- магистрант – Master's Student

ПОДПИСКА-2024

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2024 год:

1 номер – 1310 руб. 3 номера – 3390 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;

по каталогу агентства «Урал Пресс» подписной индекс 20498.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,

тел.: +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04), e-mail: arozantsev@synergy.ru.

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах

www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

Учредитель и издатель:

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

«Московский финансово-промышленный университет "Синергия"».

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014 г.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Редакция:

Заместители главного редактора *А. И. Коваленко, В. И. Хабаров, Е. А. Власова*

Выпускающий редактор *А. Ю. Погорелова*

Литературный редактор и корректор *Ю. А. Голоперова*

Верстка *Т. М. Каган*

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юрид.); 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3

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 3010181040000000225

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 31.10.2023

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»

129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6