

научно-практический журнал

современная конкуренция

2023. Том 17. № 6

Ноябрь–Декабрь

Сквозной номер выпуска – 96

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: 10.37791/2687-0657-2023-17-6

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»

Осипов Владимир Сергеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью МГУ имени М. В. Ломоносова

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 технологий 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 антитрестово-олигополий службы России

Шаститко Андрей Евгеньевич

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

Шиндэхут Минэт

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

Юданов Андрей Юрьевич

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

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

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

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юрид.)
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. 6

November–December

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6

Continuous issue – 96

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

Vladimir Osipov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and
Foreign Economic Activity Administration Department,
Lomonosov Moscow State 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

И. В. Князева

Институциональный дизайн Порядка 220 в отношении цифровых и классических рынков 5

Конкурентная среда

А. А. Стенин

Совершенствование подходов к организации деятельности по проведению конкурентной разведки 18

Д. А. Созаева

Совершенствование методов мониторинга конкуренции на рынке госзакупок 30

В. А. Леднев, М. Я. Бутов, А. А. Ожгихина

Конкуренция на рынке продуктов индустрии спорта 40

Практика предпринимательства в конкурентной среде

В. С. Осипов, И. Н. Ленков

Основания теории предпринимательской коллаборации. 49

С. Н. Любященко

Моделирование работы технологической цепи с вертикальными и горизонтальными взаимосвязями участников и учетом спроса 61

О. В. Осипенко

Задачи корпоративной конфликтологии 77

Управление знаниями

О. Н. Потапова, А. Ю. Погорелова, Е. В. Алексеева, Д. П. Можжухин, Т. А. Семкина

Формирование предпринимательских компетенций в области социального предпринимательства 93

Научная жизнь

Стенограмма семинара «Активизация применения конкурентного законодательства для преодоления отрицательных эффектов существенной рыночной власти в экосистемах цифровых платформ: альтернативные варианты, аргументы противоположных сторон» 112

Правила оформления материалов 128

Перечень материалов, опубликованных в журнале «Современная конкуренция» в 2023 году 137

Contents

Antitrust regulation

I. Knyazeva

Institutional Design of the Order 220 in Relation to Digital and Classical Markets 5

Competitive environment

A. Stenin

Improving Approaches to Organizing Competitive Intelligence Activities. 18

D. Sozaeva

Improving Methods for Monitoring Competition in the Public Procurement Market 30

V. Lednev, M. Butov, A. Ozhgikhina

Competition in Sports Industry Products Market 40

The practice of entrepreneurship in a competitive environment

V. Osipov, I. Lenkov

Foundations of the Theory of Entrepreneurial Collaboration 49

S. Lyubyashenko

Modeling the Operation of a Technological Chain with Vertical and Horizontal Relationships of Participants and Taking into Account Demand 61

O. Osipenko

Tasks of Corporate Conflictology 77

Knowledge management

O. Potapova, A. Pogorelova, E. Alekseeva, D. Mozzhukhin, T. Semkina

Formation of Entrepreneurial Competencies in the Field of Social Entrepreneurship 93

Scientific life

Transcript of the Seminar “Increasing Enforcement to Deal with Negative Consequences of Significant Market Power in Digital Ecosystems: Alternatives, Pros and Cons, Counterarguments” 112

Guidelines for authors 128

The List of Articles Published in 2023 in Journal of Modern Competition 137

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-5-17

Институциональный дизайн Порядка 220 в отношении цифровых и классических рынков

И. В. Князева^{1*}¹ Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия* irknyazeva@yandex.ru

Аннотация. Предлагаемая статья отражает методологическое описание и конкретные предложения по содержательному наполнению отдельных положений Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденного в соответствии с приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220 (далее – Порядок 220), в связи с комплексом изменений, касающихся в первую очередь цифровых рынков. В статье представлен краткий исторический контент изменения и трансформации методик по анализу товарных рынков для целей антимонопольного правоприменения, который указывает на необходимость важных дополнений и модернизации Порядка 220 как в отношении цифровых рынков, так и актуализации понятий и категорий общего контура анализа товарных рынков. Особое внимание уделено тому, что инструментальное раскрытие понятий «решающее влияние» и «сетевой эффект» является важнейшим нарративом регуляторной оси в цифровой повестке. В статье предлагается матрица вариативности исследовательского инструментария для анализа релевантного рынка (классического и цифрового), так как существенные трансформации классической рыночной парадигмы в условиях расширения цифровизации общественной и экономической жизни предполагают изменение исследовательского инструментария для оценки состояния конкурентной среды. Учитывая, что различные виды онлайн-платформ конкурируют на основе различных параметров качества, представлено описание теста SSNDQ, который может стать основным аргументом доказательства эластичности переключения пользователей платформы, что указывает на потенциальную целесообразность его включения в Порядок 220. Впервые в научном исследовательском контенте системно отражено авторское видение инструментальных оценок сетевых эффектов и признаков доминирования цифровых платформ, систематизированы показатели анализа последствий и силы сетевого эффекта. Предложены четыре комплексные группы показателей, позволяющих оценить последствия и силу сетевого эффекта, отражен их содержательный контент.

Ключевые слова: анализ товарных рынков, цифровые платформы, цифровые рынки, сетевой эффект, измерители сетевого эффекта, решающее влияние, антимонопольное правоприменение, SSNDQ-тест, переговорная сила, доминирование

Для цитирования: Князева И. В. Институциональный дизайн Порядка 220 в отношении цифровых и классических рынков // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 5–17. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-5-17

Institutional Design of the Order 220 in Relation to Digital and Classical Markets

I. Knyazeva^{1*}

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

^{*} *irknyazeva@yandex.ru*

Abstract. The proposed article reflects a methodological description and specific proposals for the content of certain provisions of the Procedure for analyzing the state of competition in the commodity market, approved in accordance with Order No. 220 of the Federal Antimonopoly Service of Russia dated April 28, 2010 in connection with a set of changes related primarily to digital markets. The article presents a brief historical content of changes and transformations of methods for analyzing commodity markets for the purposes of antitrust enforcement, which shows the need for important additions and modernization of the Order 220, both in relation to digital markets and updating concepts and categories of the general outline of commodity market analysis. Special attention is paid to the fact that the instrumental disclosure of the concepts of “decisive influence” and “network effect” are the most important narrative of the regulatory axis in the digital agenda. The article proposes a matrix of variability of research tools for analyzing the relevant market (classical and digital), since significant transformations of the classical market paradigm in the context of expanding digitalization of public and economic life imply a change in research tools for assessing the state of the competitive environment. Given that different types of online platforms compete on the basis of different quality parameters, a description of the SSNDQ test is presented, which may become the main argument for the possibility of switching platform users and its inclusion in the Order of 220 is possible. For the first time in scientific research content, the author’s vision of instrumental assessments of network effects and signs of dominance of digital platforms is systematically reflected, indicators for analyzing the consequences and strength of the network effect are systematized. Four complex groups of indicators are proposed to assess the consequences and strength of the network effect, and their meaningful content is reflected.

Keywords: analysis of commodity markets, digital platforms, digital markets, network effect, network effect meters, decisive influence, antitrust enforcement, SSNDQ test, negotiating power, dominance

For citation: Knyazeva I. Institutional Design of the Order 220 in Relation to Digital and Classical Markets. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.5-17 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-5-17

Введение

Инструментальной основой для реализации Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [1] является Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденный в соответствии с приказом Федеральной антимонопольной службы от 28.04.2010 № 220 [2]. Анализ строится на выделении релевантного рынка, в пределах которого для конкретного субъ-

екта складываются отношения конкуренции и монополии, для оценки состояния конкуренции и с целью установления доминирующего положения при рассмотрении дел, связанных со злоупотреблением доминирующим положением и принятием решений по сделкам слияний и поглощений при контроле за процессами экономической концентрации. Присутствие в данном Порядке 220 особых разделов по анализу рынка при рассмотрении картельных дел, согласованных действий или вертикальных соглашений

предопределяет возможность выделения соответствующих разделов, например для анализа цифровых рынков, афтемаркетов или иных форм связанных рынков (в том числе двусторонних).

Существенные трансформации классической рыночной парадигмы в условиях расширения цифровизации общественной и экономической жизни предполагают изменение исследовательского инструментария для оценки состояния конкурентной среды. Конкурентные ведомства рассматривают разные подходы для решения возникающих методологических проблем по анализу конкуренции на рынках, сопряженных с цифровыми платформами, для оценки сетевых эффектов и рыночной власти компаний, предлагающих уникальные товарные предложения в виде эксклюзивного цифрового продукта.

Дискуссионным полем является методология расчета и оценки сетевых эффектов, диагностика критериев и механизмов их негативного влияния на конкурентную среду, определение баланса между общественным благом в определенном периоде времени и состоянием конкуренции. Ученые и исследователи цифровых рынков предлагают различные инструментальные и диагностические техники анализа, в том числе отражающие неблагоприятные последствия для экономики и потребительского благосостояния. В данной статье мы постараемся ответить на вопрос, как оценить эффекты потенциально не рыночного поведения, сформированного на эксплуатации Big Data (больших данных), и дилемму между цифровым «бесплатным» благом для пользователей цифровых сетей?

История вопроса

Разработка методологического инструментария анализа товарных рынков для целей антимонопольного правоприменения в российском антимонопольном органе имеет 30-летнюю практику. Эволюции мето-

дологии диагностики рынков уделил внимание А. Г. Цыганов [3]. Каждый этап создания и разработки аналитического инструментария, а также внесения правок и изменений сопряжен с определенными институциональными трансформациями антимонопольного законодательства (табл. 1).

Все приведенные документы выстроены в единой четкой и стандартной логике анализа конкурентной среды (временной интервал-взаимозаменяемость – товарные и географические границы – субъекты рынка – расчет доли – показатели концентрации – анализ барьеров и состояния конкуренции), включающей детализацию анализа и доказывания для определенных составов нарушений или рынков. Так, например, в течение 2005 года была принята серия методик, отражающая особенности анализа различных финансовых рынков¹. Впоследствии, с принятием единого документа – приказа ФАС России от 28.04.2010 № 220 «Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» [2], они признаны утратившими силу.

Действующий Порядок 220 с некоторыми дополнениями существует уже 13 лет. За этот период накоплена широкая практика особенностей применения различных

¹ Приказ ФАС России от 17.05.2006 № 129 «Об утверждении Порядка определения доминирующего положения негосударственных пенсионных фондов» (рег. в Минюсте России 15.09.2006, № 8288); приказ ФАС России от 25.10.2005 № 247 «Об утверждении Порядка определения доминирующего положения финансовых организаций на рынке банковских услуг» (рег. в Минюсте России 23.11.2005, № 7183); приказ ФАС России от 23.09.2005 № 212 «Об утверждении Порядка определения доминирующего положения финансовой организации по управлению ценными бумагами» (рег. в Минюсте России 21.10.2005, № 7111); приказ ФАС России от 23.09.2005 № 213 «Об утверждении Порядка определения доминирующего положения лизинговых организаций на рынке лизинговых услуг» (рег. в Минюсте России 12.10.2005, № 7069); приказ ФАС России от 10.03.2005 № 36 «Об утверждении Порядка определения доминирующего положения участников рынка страховых услуг» (рег. в Минюсте России 07.04.2005, № 6467).

Таблица 1. Эволюция нормативной базы анализа конкурентной среды товарных рынков в законодательстве Российской Федерации

Table 1. Evolution of the regulatory framework for analyzing the competitive environment of commodity markets in the legislation of the Russian Federation

№ No.	Номер документа Document number	Название документа Document name	Регистрация и комментарии Registration and comments
1	Приказ ГКАП России от 26.10.1993 № 112 Приказ ГКАП России от 03.06.1994 № 67 Приказ ГКАП России от 03.06.1994 № 66 (ред. МАП РФ от 11.03.1999)	«О Методических рекомендациях по определению границ и объемов товарных рынков» «О Методических рекомендациях по определению доминирующего положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке» «Об установлении предельной величины доли хозяйствующего субъекта на товарном рынке для квалификации доминирующего положения»	Три взаимосвязанных приказа с дополнениями и методическими разъяснениями
2	Приказ ГКАП России от 20.12.1996 № 169	«Об утверждении Порядка проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках»	Рег. в Минюсте России 10.01.1997, № 1229 (имеет две редакции)
3	Приказ МАП России от 27.10.2003 № 373	«О применении статей 5, 17, 18, 19 Закона РСФСР от 22.03.91 № 948-1 “О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках” в части установления наличия доминирующего положения хозяйствующего субъекта»	Рег. в Минюсте России 13.01.2004, № 5401
4	Приказ ФАС России от 25.04.2006 № 108	«Об утверждении Порядка проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке»	Рег. в Минюсте России 27.07.2006, № 8121 (имеет две редакции)
5	Приказ ФАС России от 28.04.2010 № 220 (настоящее время)	«Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке»	Рег. в Минюсте России 02.08.2010, № 18026 (имеет шесть редакций)

инструментов и аналитических техник, произошли значимые изменения в определении позитивных последствий для общества от внедрения новых технологий и продуктов, появились совершенно новые рынки с особыми механизмами трансакций. Важно и то, что была проведена глубокая аналитическая работа в преддверии принятия постановления Пленума Верховного Суда РФ от 04.03.2021 № 2 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением судами антимонопольного законодательства» по систематизации и обобщению опыта правоприменения, в том числе выявлению системных ошибок при проведении анализа товарных рынков.

Соответственно, в настоящее время в связи с принятием Пятого антимонополь-

ного пакета (цифрового)², безусловно, требуется разработка существенных дополнений и изменений в Порядок 220, касающихся как особенности методики измерений на цифровых рынках, так и актуализации и институализации понятий и категорий общего контура анализа товарных рынков.

В настоящий момент сложились, по мнению автора и коллег, условия, открывшие «окно возможностей» для существенного дополнения и изменения в методологии, системе набора исследовательского инструментария, технологий применения, а также для выделения особых исследователь-

² Федеральный закон от 10.07.2023 № 301-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О защите конкуренции”» (далее – Закон о защите конкуренции).

ских траекторий для анализа некоторых из рынков. По мнению А. Н. Голомолзина, при рассмотрении и анализе рынка необходимо включить дополнительный раздел – обзор рынка, который позволяет сделать обобщенную картину трендов и макроэкономических тенденций, предшествующих анализу рынка для оценки состояния конкурентной среды. Также предлагается расширить Раздел X «Особенности проведения анализа конкуренции на товарных рынках Порядка 220» [2], дополнив особенности анализа финансовых рынков, рынков, функционирующих с учетом использования прав интеллектуальной собственности, технологии биржевых торгов и др.

Понятие «соответствующий рынок» Типового закона о конкуренции³ (ст. 2 п. 1 подп. D) [4], преимущественно отражающее отношения между агентами в классической рыночной парадигме, нуждается в изменении и актуализации, что автором было отражено во время доклада на заседании Научной исследовательской платформы ЮНКТАД ООН⁴. Методология предварительного анализа структурно-динамического изменения рынка, диагностика поведения рыночных агентов на нем, выявление барьеров входа-выхода на рынок, закреплённые в существующих методологических подходах, требуют трансформации, особенно при анализе цифровых многосторонних рынков.

Широкому научно-методологическому обсуждению ФАС России и экспертного сообщества подлежат вопросы методологической корректности и экономико-право-

вой целесообразности использования новых подходов к исследованию релевантного рынка, в том числе сформированного на основе цифрового взаимодействия.

Методологический контент новых подходов к анализу рынков

Можно выделить несколько основных причин столь пристального внимания к методологическим вопросам экономического анализа товарных рынков в практике антимонопольного правоприменения:

1. Появление принципиально новых продуктов, уникальных продуктовых решений, товарных рынков, созданных с учетом или на основе цифровых алгоритмов и взаимодействий.

2. Цифровизация рынков, динамичное расширение платформенного взаимодействия, выделение особых форматов функционирования продавцов, покупателей, потребителей.

3. Появление механизма сетевых эффектов, цифровая алгоритмизация рыночных процедур (Big Data) и влияние искусственного интеллекта на их реализацию. Развитие цифровых экосистем и принципиально новых технологий оплаты товаров и услуг с учетом криптовалют.

4. Расширяющаяся тенденция на кастомизацию рынков в системе бизнес-стратегий компаний, которая позволяет им достигнуть конкурентных преимуществ благодаря использованию современных информационных дизайн-технологий и вовлечения потребителя в создание продукта.

5. Развитие и расширение афтемаркетов (aftermarket) на широкий круг сопряженных рынков со стратегией формирования центров прибыли на рынках вторичной продукции.

6. Онлайн-продажи формируют современный тренд – осознанное потребление, экологический минимализм и шеринг-экономику (экономику совместного пользования).

7. Рынки работ и услуг все чаще попадают в зону риска нарушения конкурентно-

³ Типовой закон о конкуренции (2017 года) – Пересмотренная статья II // Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД); Организация Объединенных Наций: Комиссия по торговле и развитию; Межправительственная группа экспертов по законодательству и политике в области конкуренции. Шестнадцатая сессия, Женева, 5–7 июля 2017 года. URL: <http://docplayer.ru/48495947-Tipovoy-zakon-okonkurencii-2017-goda-peresmotrennaya-statya-ii.html>

⁴ Российские ученые представили проекты на заседании Научной исследовательской платформы ЮНКТАД. 03.08.2019. URL: <http://fas.gov.ru/news/28061>

го законодательства, что связано с особым характером товара в виде работ и услуг, системой отношений между продавцом и покупателем – товар появляется только в момент сформированной и монетизированной потребности в услуге у ее потребителя.

8. Снижение влияния ценового фактора на потребительское мнение и рост поведенческих аргументов (время, удаленный доступ к выбору, комфорт) становятся основой потребительского выбора, что оказывает влияние на коррекцию «теста гипотетического монополиста».

9. Диверсификация институционального рыночного многообразия технологий продаж – расширение номенклатуры товаров на биржевых торгах, методов проведения торгов, использования платформенного контента для индивидуальной доставки и реализации.

10. Усиление влияния на состояние рынка и поведение продавцов рыночной власти покупателя и переговорной силы покупателя как на классических, так и цифровых рынках.

Смена исследовательских парадигм в направлении анализа рынка через призму новых аналитических суррогатов тре-

бует формирования нового мышления и методик анализа.

Представляем для обсуждения матрицу инструментального применения в отношении разных типов рынков (классические и цифровые), которая наиболее удобна для понимания возможности и допустимости определенного исследовательского инструментария оценки релевантного рынка (табл. 2).

Институализация расширенной методологии анализа релевантных товарных рынков, функционирующих в классической форме (традиционные рынки) и новой – платформенной (цифровые рынки), позволит сформировать баланс «исследовательской корректности» и обеспечит наиболее взвешенные подходы оценки общих условий, в которых происходит классический и виртуальный товарообмен.

Общие категории, требующие конкретизации

Во-первых, целесообразно разъяснение и толкование, а также инструментальное закрепление понятия «решающее влияние на общие условия обращения товара на рынке».

Таблица 2. Матрица вариативности исследовательского инструментария для анализа релевантного рынка

Table 2. Matrix of variability of research tools for relevant market analysis

		ТИП ТОВАРНОГО РЫНКА TYPE OF COMMODITY MARKET	
		Традиционный рынок Traditional market	Рынок, созданный с учетом цифровых платформ или иных форм взаимодействия Market created with digital platforms or other forms of interaction in mind
Исследовательский инструментарий для анализа релевантного рынка Research tools for relevant market analysis	Классический инструментарий Classic tools	Методы классического применения	Методы гибридного применения
	Новый инструментарий New tools	Методы гибридного применения с анализом сетевых эффектов на классических рынках	Методы диагностики цифровых платформ и сопряженных рынков

В связи с тем, что в материалах Пленума Верховного Суда РФ (далее – Пленум) в п. 8 «Общие положения» абз. 2 и 3 уделяется серьезное внимание понятию «*решающее влияние*»: «...по смыслу взаимосвязанных положений п. 4 и 7 ст. 4, ч. 1 ст. 5 Закона о защите конкуренции хозяйствующий субъект признается занимающим доминирующее положение на рынке, если он имеет возможность действовать независимо от конкурентов и потребителей на рынке определенного товара и, следовательно, обладает возможностью самостоятельно в одностороннем порядке оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, устранять с товарного рынка других хозяйствующих субъектов, затруднять им доступ на товарный рынок» [5].

В доказательной конструкции «доминирующее положение» присутствует категория «решающее влияние», но из-за отсутствия содержательного контента описания «иных критериев» в Порядке 220 целесообразно в дополнение к тем, которые перечисляет Пленум, включить в Порядок 220 описание и идентификацию данного понятия, а также параметры измерения такого «решающего влияния».

По авторскому мнению, под решающим влиянием на общие условия обращения товара на товарном рынке (цифровой платформе) следует понимать возможность хозяйствующего субъекта в течение определенного временного периода влиять на цены рынка, направлять и контролировать их изменение, воздействовать на технологии обращения и мотивы поведения конкурентов, осуществлять близкую по методам коммуникационного воздействия политику продвижения и получать соразмерные своему поведению преимущества (выгоды). Власть продавца на рынке, оказывающего решающее влияние, может воздействовать на установление барьеров доступа на товарный рынок, иметь косвенное проявление в структуре и объеме производства (продаж) товара, степени обновления ассортимента и методов стимули-

рования сбыта, слабо зависит от действий конкурентов и потребительских желаний.

При установлении наличия решающего влияния хозяйствующего субъекта, в том числе за счет сетевого эффекта, на соответствующем товарном рынке должны оцениваться такие факторы, как:

- мобильность переключения на новый товар или компанию продавцов, покупателей или пользователей, возникающая за счет более высоких издержек потенциального потребления, ментальной и потребительской лояльности и других элементов, появляющихся при формировании сетевого эффекта;

- возможность хозяйствующего субъекта определенным образом и с применением конкретных инструментов влиять на взаимосвязанные и смежные рынки;

- экономические эффекты, достигаемые за счет принадлежности потребителя (покупателя), пользователя к определенному сообществу или платформе – к цифровой платформе;

- экономические эффекты, достигаемые за счет эффекта масштаба или принадлежности платформы к цифровой экосистеме;

- финансовые и технологические возможности хозяйствующего субъекта.

Безусловно, содержательная трактовка дефиниции «решающее влияние» предполагает формирование широкой дискуссии, позволяющей сформулировать наиболее адекватное определение данного понятия с учетом разных мнений и описать соответствующий набор измерителей и метрик, объединенных в рамочный стандарт доказывания, имеющий незакрытый список процедур и комментариев.

Во-вторых, предлагаем закрепить в Законе о защите конкуренции понятия «рыночная власть покупателя» и «переговорная сила покупателя». Целесообразно определение исследовательского места и контента этих категорий, описание инструментов анализа. В статье Н. Заикина и И. Князевой [6] представлен глубокий экономический

анализ данных понятий и факторов влияния, а также инструментов оценки; в публикации В. Ф. Попондопуло и Д. А. Петрова [7] отражены правовые особенности проявления рыночной власти продавцов и покупателей и подходы к законодательному регулированию. Предлагаем к научному дискурсу следующие положения, которые могут найти свое место в Разделе X п. 10.2 Порядка 220:

«Рыночная власть покупателя – возможность в одностороннем порядке влиять на условия обращения товара: ограничивать или перераспределять спрос, снижать цены, устанавливать единственно возможные правила игры на рынке; она не зависит по большому счету от условий, в которых находится контрагент, но сопряжена преимущественно с его структурным статусом.

Переговорная сила покупателя – возможность влиять на исход двусторонних переговоров: цену, объем, условия договора. Она может существовать вне зависимости от наличия рыночной власти и структурного доминирования, максимально зависит от ситуации, в которой находятся обе стороны переговоров, степени рыночных и иных факторов (административных, санкционных, политических, национальных целей и приоритетов)» [7].

При анализе наличия/отсутствия переговорной силы покупателя целесообразно учитывать следующие особенности:

– *количественные:*

а) состояние конкуренция на рынке продавцов и покупателей (показатели концентрации и динамика изменений);

б) значение индекса Лернера по соотношению прибыли и выручки;

в) уровень цен и тенденции по их изменению на нижестоящем рынке покупателя и вышестоящем рынке продавца;

г) финансово-экономическое состояние продавца, уровень загрузки мощностей, степень доступа к ресурсам и их зависимость от объема, частоты и прогнозируемости закупок со стороны покупателя. Показатели рентабельности продавца и покупателя;

– *качественные:*

а) репутация продавцов и покупателей, их включенность в региональные и национальные проекты и программы;

б) уровень осведомленности продавцов и покупателей о состоянии рынка, прозрачность и открытость информации о сделках, например, в сегменте государственных закупок;

в) низкие издержки переключения и возможности перехода покупателя к конкуренту;

г) сильные навыки переговоров у покупателя и лояльные переговорные позиции продавца, широкая номенклатура скидок и стимулирующих продажи мероприятий, индивидуальные скидки и условия участия в договоре.

Важно отметить, что переговорная сила находится в прямой зависимости от места покупателя в товаропроводящей цепочке, от процессов и тенденций, цен и условий нижестоящих рынков, слабой дифференциации предлагаемого на рынке товара, возможностей и финансовой выгоды покупателей переключиться на другого поставщика, ретрансляции потенциальных эффектов для конечного потребителя, обеспечивающих соразмерный уровень доходности оптового продавца.

Инструментальные оценки сетевых эффектов и признаков доминирования цифровых платформ

В п. 4.1 ст. 4 Закона о защите конкуренции представлено следующее определение: «Сетевой эффект – свойство товарного рынка (товарных рынков), при котором потребительская ценность программы (совокупности программ) для электронных вычислительных машин в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе в сети “Интернет”, обеспечивающей совершение сделок между продавцами и покупателями определенных товаров (цифровая платформа), изменяется в зависимости

от изменения количества таких продавцов и покупателей»⁵.

Далее в п. 8.1 ст. 5 отмечается, что антимонопольный орган должен при проведении анализа состояния конкуренции на товарном рынке (товарных рынках), на котором совершение сделок между продавцами и покупателями осуществляется посредством использования цифровой платформы, устанавливать наличие сетевых эффектов.

В связи с принятыми изменениями в Законе о защите конкуренции целесообразно выделить комплекс особенностей проведения анализа состояния конкуренции на цифровом рынке. В этой связи необходимо первоначально подготовить и принять внутренние методические рекомендации разъяснения, а далее, после определенной апробации, разработать отдельный раздел в Порядке 220, содержащий комплекс разъяснительных категорий, положений и инструментов, характеризующих процессы обращения товара и влияния на рынок посредством использования цифровой платформы, а также отразить основные измерительные инструменты и индикаторы сетевого эффекта.

В данной статье представим отдельные элементы анализа сетевых эффектов, сформулированные автором на основе изучения широкого комплекса исследований, отраженных в публикациях профессора A. Bharat [8], T. Stobierski [9], Li Jin and D'Arcy Coolican [10], а также публикационного драфта OECD «Сетевые эффекты и эффективность на многосторонних рынках»⁶ [11].

Важно выделить несколько общих положений и системных характеристик, описывающих механизмы функционирования сетевых эффектов.

⁵ Пункт 4.1 ст. 4 Закона о защите конкуренции введен Федеральным законом от 10.07.2023 № 301-ФЗ.

⁶ Organisation for Economic Co-operation and Development. Directorate for financial and enterprise affairs competition committee cancels & replaces the same document of 14 November 2017 "Network Effects and Efficiencies in Multisided Markets".

Во-первых, важно отметить, что Big Data способствуют сетевым эффектам, при которых ценность платформы для ее пользователей возрастает по мере того, как ею пользуется все больше людей, создавая цикл (спираль) положительной обратной связи, который может кардинально изменить рыночный ландшафт. Большее количество пользователей социальной платформы, маркетплейса, классифайда или интегратора приводит к росту количества заинтересованных платформ, улучшению мобильности функционирования алгоритмов, более привлекательному контенту, таргетированной покупке с минимизацией времени, информированию потребительской лояльности.

Во-вторых, каждый бизнес с сетевым эффектом цифровой платформы отличается в зависимости от конкретного продукта, пользователей и окружающей среды, соответственно, единых индикаторов оценки не существует.

В-третьих, сетевой эффект оценивает приращение, прирост, увеличение, темпы роста определенных показателей, характеризующих наблюдения за изменением их структурно-динамического состава. Важно сказать об особенностях функционирования и анализа рынков с транзакционными и нетранзакционными платформами.

Для определения признаков доминирования цифровых платформ, анализа последствий и силы сетевого эффекта автор предлагает следующие четыре группы показателей (табл. 3):

1. Показатели, связанные с привлечением клиентов, темпы роста пользователей.
2. Показатели, связанные с вовлеченностью пользователей, их лояльностью к платформе, и барьеры переключения.
3. Показатели, отражающие синергетический эффект, динамику транзакций, объемы продаж и доходы.
4. Объем данных: характер использования, адаптивность, география регионального присутствия на платформе соответствующих субъектов.

В таблице 3 представлено авторское видение конкретного набора измерителей по каждой из выделенных групп, которое, безусловно, требует широкой дискуссии для отбора тех показателей, которые могут быть включены в конкретный раздел «Оценка сетевых эффектов» Порядка 220. Именно инструментальное раскрытие понятий «реша-

ющее влияние» и «сетевой эффект» должно стать базисом инструментальной цифровой повестки.

Одним из методологически не закреплённых инструментов для оценки цифровых платформ и степени взаимозаменяемости клиентской лояльности является аналог SSNIP-теста («теста гипотетического монополиста»).

Таблица 3. Показатели, позволяющие оценить последствия и силу сетевого эффекта

Table 3. Indicators to assess the consequences and strength of the network effect

№ No.	Структурированные группы показателей <i>Structured groups of indicators</i>	Инструментальное насыщение <i>Instrumental saturation</i>
1	Показатели, связанные с привлечением клиентов, темпы роста пользователей	1. Количество уникальных и обычных посетителей платформы, их ротация, конверсия, структурная динамика. 2. Рост доли «органических» пользователей и снижение доли платных пользователей. 3. Количественный рост сети и повышения ее ценности для пользователей, отраженное в экономии времени на поиск и иные манипуляции на платформе. 4. Динамика цены привлечения нового пользователя и затрат на привлечение каждого последующего пользователя платформы. 5. Финансово-экономическая эффективность и отдача на каждого нового пользователя/клиента
2	Показатели, связанные с вовлеченностью пользователей, их лояльностью к платформе, и барьеры переключения	1. Среднее время пребывания на платформе, частота использования и уровень взаимодействия с пользователями. 2. Возможность и затраты на переключение и барьеры для многократного хоминга. 3. Риски потерь (упущенные выгоды) для потребителя при выходе с платформы – близкие и удаленные сетевые эффекты. 4. Характеристика количественных и качественных параметров издержек переключения. 5. Индекс потребительской лояльности (NPS)
3	Показатели, отражающие синергетический эффект, динамику транзакций, объемы продаж и доходы	1. Динамика транзакций, структурная и ассортиментная динамика, затраты на транзакции и их снижение (синергетический эффект). 2. Экономия от масштаба при работе с данными (синергетический эффект). 3. Динамика цены платных услуг и структура себестоимости. 4. Динамика объема продаж, структуры продаж
4	Объем данных: характер использования, адаптивность, география регионального присутствия на платформе соответствующих субъектов	1. Прирост объема данных, генерируемых и обрабатываемых платформой. Например, прирост эксабайтов в облачных хранилищах. 2. Адаптивность, интероперабельность и переносимость данных – удобство передачи данных и услуг между различными платформами. 3. Диверсификация включенности региональных данных в глобальной (централизованной) сетевой платформе (географический контент). 4. Уровень насыщенности и степень представительства централизованных и региональных данных на уровне региона, что позволяет удерживать региональных клиентов и обеспечивать актуальное географическое покрытие. 5. Широта стратегического партнерства, увеличение кросс-платформенного сетевого взаимодействия

Исследователям и правоприменителям важно предупредить вольное толкование используемых классических и новых инструментов при интерпретации результатов анализа. Методологические алгоритмы, адаптивные к цифровым рынкам, не должны переноситься в аналитическую плоскость оценки функционирования классических рынков, и наоборот, инструменты и методы классического анализа (например, SSNIP-тест, критерии взаимозаменяемости и эластичности спроса) нуждаются в корректировке при оценке рынков, созданных с учетом цифровых платформ или иных форм взаимодействия.

По мнению А. Е. Шаститко и О. А. Марковой, «вероятности появления в результатах теста гипотетического монополиста ошибок предполагают анализировать транзакционные платформы с эффектом переноса цен и нетранзакционные платформы без услуги подбора по соответствию. При этом нетранзакционные платформы без услуги такого подбора предпочтительнее исследовать в терминах нескольких связанных рынков. Стандартные подходы к определению продуктовых границ рынка с использованием SSNIP-теста и анализ критических потерь продаж – без модификации не следует использовать в отношении рынков с платформами» [12].

В случае онлайн-платформ применение SSNIP-теста («теста гипотетического монополиста») усугубляется трудностями в определении того, является ли взаимодействие между различными отдельными группами клиентов, которому способствует онлайн-платформа, единым продуктом или несколькими продуктами. Вызывает методологическую озабоченность тот факт, что тест основан на ценах, соответственно, к продуктам с нулевой ценой он не применим. Объем рынка нулевой цены сам по себе не может быть определен SSNIP, поскольку любое изменение цены было бы бесконечно большим.

Вместе с тем тест SSNDQ (небольшое, но значительное непроходящее снижение

качества) может быть применен. Учитывая, что различные виды онлайн-платформ конкурируют на основе различных параметров качества, соответствующее качество, которое должно быть предметом теста SSNDQ, быть может, станет основным аргументом возможности переключения пользователей платформы.

Важно отметить, что 30 марта 2023 года на сайте Европейской комиссии опубликованы разъяснения «Будущее определения рынка Европейской комиссией», которые служат основанием для отражения позиции ЕК в определении подходов к исследованию рынков, и в первую очередь цифровых. В разъяснениях указывается, что «в случаях конкуренции компаниями по параметрам, отличным от цены, таким как качество или уровень инноваций, существует затруднение применения теста SSNIP, особенно в контексте продуктов с нулевой денежной ценой. Тест “небольшое, но значительное непостоянное снижение качества” (SSNDQ) является уместной альтернативой в контексте услуг или продуктов с нулевой денежной ценой (т. е. если услуга или продукт доступны бесплатно или если пользователи платят своими собственными данными), но определяющий точный количественный стандарт ухудшение качества целевого продукта не может являться предварительным условием для применения теста SSNDQ» [13].

Рассмотрение предложенных инструментов анализа рынка для определения товарных границ для рынков, сформированных на основе функционирования цифровых платформ, в том числе тестов SSNIP и SSNDQ, показывает, что требуются существенные дополнения в Порядок 220 в формате специального выделенного раздела «Особенности проведения анализа конкуренции на цифровых товарных рынках».

Заключение

Важно отметить, что весь комплекс объективных обстоятельств и институциональ-

ных изменений антимонопольного законодательства открыл «окно возможностей» для комплексного дополнения и доработки Порядка 220 по широкому спектру направлений. Существенные изменения на товарных рынках, как классических, так и цифровых, предполагают внесение дополнений и корректировок в нормативно-правовые акты и регламентирующие документы, являющиеся определяющими и имеющими статус официальных разъяснений при применении норм антимонопольного законодательства, что позволит уйти от неопределенности пра-

воприменения и толкования отдельных положений как субъектами рынка, так регулятором и судами. Кроме содержательного комплекса предложений по цифровым рынкам отметим два существенных положения, внесение дополнения по которым, по мнению автора, необходимо, особенно в современных условиях: инструментальное раскрытие понятий «решающее влияние» и «сетевой эффект», включение которых в систему аргументаций и доказываний является важнейшим положением инструментальной цифровой повестки.

Список литературы

1. Федеральный закон № 135-ФЗ от 26.07.2006 «О защите конкуренции» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 25.12.2023).
2. Приказ Федеральной антимонопольной службы от 28.04.2010 № 220 «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103446/ (дата обращения: 15.12.2023).
3. Цыганов А. Г. Введение. Становление системы анализа товарных рынков в деятельности российского антимонопольного органа. – В кн.: Оценка состояния конкуренции на товарных рынках правовые и общие вопросы: монография. – М.: Издательская группа «Юрист», 2020. – С. 17–40.
4. Model Law on Competition // UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/model-law-competition> (дата обращения: 15.12.2023).
5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 04.03.2021 № 2 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением судами антимонопольного законодательства» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_378656/ (дата обращения: 15.12.2023).
6. Князева И. В., Заикин Н. Н. Феномен переговорной силы на конкурентных товарных рынках // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 4. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-5-18.
7. Попондопуло В. Ф. Рыночная власть производителей и потребителей товаров. Формы ее проявления и законодательное регулирование // Конкурентное право. 2021. № 4. С. 2–9. DOI: 10.18572/2225-8302-2021-4-2-9.
8. Anand B. The Content Trap: A Strategist's Guide to Digital Change. – New York: Random House, 2016. – 464 p.
9. Stobierski T. What are network effects? // Harvard Business School. November 12, 2020. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects> (дата обращения: 25.12.2023).
10. Jin L., Coolican D. 16 Ways to Measure Network Effects // Andreessen Horowitz. December 13, 2018. URL: <https://a16z.com/16-ways-to-measure-network-effects/> (дата обращения: 25.12.2023).
11. Network Effects and Efficiencies in Multisided Markets. Note by H. Shelanski, S. Knox and A. Dhilla. Hearing on Re-thinking the use of traditional antitrust enforcement tools in multi-sided markets // OECD. 21–23 June 2017. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2017\)40/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2017)40/FINAL/en/pdf) (дата обращения: 15.12.2023).
12. 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.
13. The Future of Market Definition by the European Commission // Latham & Watkins LLP. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=a5b6644b-8e52-4cba-89a5-b6df6a0ea630> (дата обращения: 15.12.2023).

Сведения об авторе

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

Статья поступила 06.12.2023, рассмотрена 14.12.2023, принята 20.12.2023

References

1. RF Federal Law "On Protection of Competition" of July 26, 2006, no.135-FZ. *SPS «Konsul'tantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (accessed 25.12.2023) (in Russian).
2. RF Order of the Federal Antimonopoly Service "Procedure for analyzing the state of competition in the commodity market" of April 28, 2010, no.220. *SPS «Konsul'tantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103446/ (accessed 15.12.2023) (in Russian).
3. Tsyganov A. G. Introduction. Formation of a system for analyzing commodity markets in the activities of the Russian antimonopoly authority. In: Assessment of the state of competition in commodity markets legal and general issues: monograph. Moscow, *Izdatel'skaya gruppa «Yurist»* Publ., 2020, pp.17-40.
4. The Model Law on Competition. UNCTAD. Available at: <https://unctad.org/publication/model-law-competition> (accessed 15.12.2023).
5. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation "On some issues arising in connection with the application of antimonopoly legislation by courts" of March 4, 2021, no.2. *SPS «Konsul'tantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_378656/ (accessed 15.12.2023) (in Russian).
6. Knyazeva I. V., Zaikin N. N. The phenomenon of bargaining power in competitive commodity markets. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.4, pp.5-18. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-5-18.
7. Popondopulo V. F. The market power of manufacturers and consumers of goods, its manifestation forms and legislative regulation. *Konkurentnoe pravo*=Competition Law, 2021, no.4, pp.2-9 (in Russian). DOI: 10.18572/2225-8302-2021-4-2-9.
8. Anand B. The Content Trap: A Strategist's Guide to Digital Change. New York, Random House, 2016, 464 p.
9. Stobierski T. What are network effects? // Harvard Business School, November 12, 2020. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects> (accessed 25.12.2023).
10. Jin L., Coolican D. 16 Ways to Measure Network Effects // Andreessen Horowitz, December 13, 2018. Available at: <https://a16z.com/16-ways-to-measure-network-effects/> (accessed 25.12.2023).
11. Network Effects and Efficiencies in Multisided Markets. Note by H. Shelanski, S. Knox and A. Dhilla. Hearing on Re-thinking the use of traditional antitrust enforcement tools in multi-sided markets. 21–23 June 2017. Available at: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2017\)40/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2017)40/FINAL/en/pdf) (accessed 15.12.2023).
12. Shastitko A. Ye., 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.
13. The Future of Market Definition by the European Commission. Latham & Watkins LLP. Available at: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=a5b6644b-8e52-4cba-89a5-b6df6a0ea630> (accessed 15.12.2023).

About the author

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

Received 06.12.2023, reviewed 14.12.2023, accepted 20.12.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-18-29

Совершенствование подходов к организации деятельности по проведению конкурентной разведки

А. А. Стенин^{1,2*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² ООО «Хендэ Мотор СНГ», Москва, Россия

* artem.stenin2011@yandex.ru

Аннотация. Актуальность исследования состоит в необходимости имплементации процессов проведения конкурентной разведки в организации ввиду постоянно растущего уровня конкуренции с целью обеспечения экономической стабильности. В настоящее время в научной литературе отсутствуют однозначные рекомендации по организации данных процессов, а предложенные модели традиционных организационных структур обладают рядом недостатков. При этом важно отметить большое количество факторов, влияющих на принятие решения о создании штатного подразделения конкурентной разведки, таких как размер компании, финансовые возможности и уровень отраслевой конкуренции. Цель исследования – дать характеристику существующим моделям организации процессов по проведению конкурентной разведки и предложить собственный подход к имплементации данных процессов. Основной задачей является выработка модели по организации деятельности по проведению конкурентной разведки. В статье особое внимание уделяется анализу зависимости частоты проведения конкурентной разведки и результатов операционной деятельности организаций, сделаны выводы об основных проблемах внедрения практики проведения конкурентной разведки на современном этапе. В ходе исследования были использованы общенаучные методы, такие как анализ, синтез, индукция и дедукция. В качестве результата исследования обобщена информация об имеющихся подходах к имплементации процессов конкурентной разведки и дана их характеристика, предложена модель организации деятельности по проведению конкурентной разведки с использованием scrum-метода и автоматизированной платформы сбора информации о внешней и внутренней средах.

Ключевые слова: организационная структура управления, конкуренция, конкурентная разведка, scrum-метод, автоматизация сбора информации

Для цитирования: Стенин А. А. Совершенствование подходов к организации деятельности по проведению конкурентной разведки // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. №6. С. 18–29. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-18-29

Improving Approaches to Organizing Competitive Intelligence Activities

A. Stenin^{1,2*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² Hyundai Motor CIS, LLC, Moscow, Russia

*artem.stenin2011@yandex.ru

Abstract. The relevance of the study lies in the need to implement competitive intelligence processes in an organization in view of the constantly growing level of competition in order to ensure economic stability. Currently, in the scientific literature, there are no clear recommendations for organizing these processes, and the proposed models of traditional organizational structures have a number of disadvantages. At the same time, it is important to remove a large number of factors that influence the decision to create a full-time competitive intelligence unit, such as company size, financial capabilities and the level of industry competition. The purpose of the study is to characterize existing models of organizing processes for conducting competitive intelligence and propose our own approach to the implementation of these processes. The main task is to develop a model for organizing competitive intelligence activities. The article pays special attention to the analysis of the relationship between the frequency of competitive intelligence and the results of the operating activities of organizations, and draws conclusions about the main problems of introducing the practice of conducting competitive intelligence at the present stage. During the study, general scientific methods were used, such as analysis, synthesis, induction and deduction. As a result of the study, information on available approaches to the implementation of competitive intelligence processes is summarized and their characteristics are given, a model for organizing competitive intelligence activities using the scrum method and an automated platform for collecting information about the external and internal environment is proposed.

Keywords: organizational management structure, competition, competitive intelligence, scrum method, automation of information collection

For citation: Stenin A. Improving Approaches to Organizing Competitive Intelligence Activities. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.18-29 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-18-29

Введение

В настоящее время конкурентная разведка, представляющая собой первичный сбор, анализ и последующее применение полученных данных обо всех аспектах внешней среды организации в принятии рациональных управленческих решений при минимизации рисков, набирает популярность среди субъектов экономики [8]. В этой связи актуальным становится вопрос рассмотрения правильной организации процессов конкурентной разведки, которая бы обеспечивала весь спектр за-

дач, ставящихся перед ее ответственными сотрудниками [14].

Для достижения поставленных целей конкурентной разведки необходимо скоординировать усилия по исследованию внешней среды организации, включающей деятельность конкурентов, прямые продажи собственных товаров и услуг и маркетинговые мероприятия, финансовое планирование, а также многие другие направления. Безусловно, для качественного проведения комплексной конкурентной разведки необходима отдельная профессиональная корпоративная функция, созданная в организации.

Организация конкурентной разведки

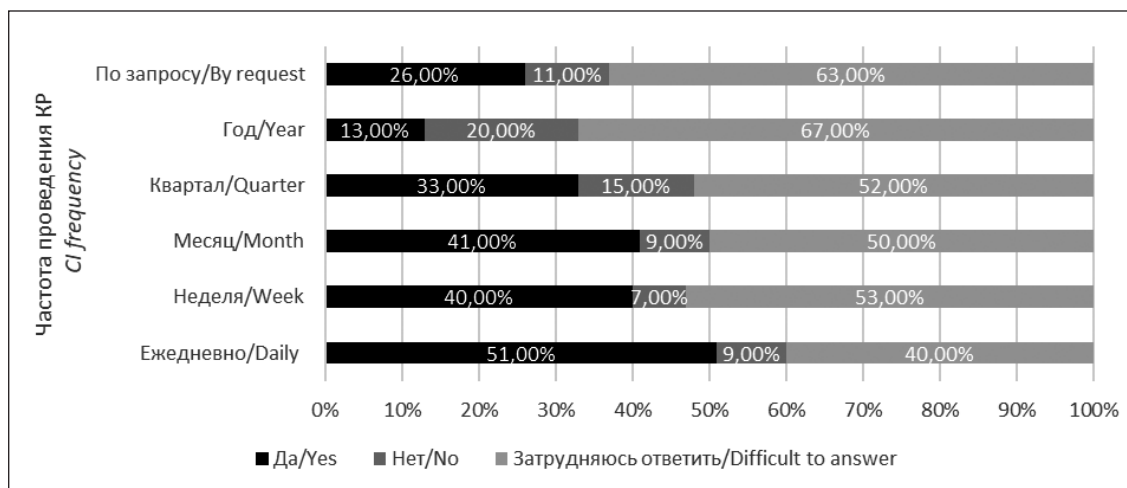
Для обеспечения деятельности по проведению конкурентной разведки потенциально в компании могут быть применены следующие подходы к ее организации:

- привлечение специализирующихся на конкурентной разведке сторонних организаций;
- создание собственного внутреннего подразделения, ответственного за конкурентную разведку;
- комбинация двух вышеобозначенных подходов [1, с. 22].

Важно понимать, что выбор того или иного подхода к организации деятельности конкурентной разведки предполагает как определенные преимущества, так и недостатки. Например, при принятии менеджментом решения о найме сторонних организаций, которые профессионально занимаются предоставлением услуг по проведению конкурентной разведки, основным фактором является экономия времени и затрат по содержанию собственного штата сотрудников конкурентной разведки. Это достигается в силу того,

что при найме таких организаций компания может получать от них информацию по запросу и только в случае такой необходимости, с возможностью быстро прекратить мероприятия в случае их дальнейшей неактуальности [13]. Однако, по мнению автора, данное преимущество не может считаться аргументом для использования такого подхода ввиду того, что конкурентная разведка, проводимая в организации, должна иметь системный характер и осуществляться регулярно, чтобы ее результаты отразились на операционной деятельности компании.

Так, согласно отчету, проведенному консалтинговым агентством Crayon, доля респондентов, считающих, что проведение конкурентной разведки, которая носит разовый характер, не оказывает влияния на деятельность и доход компании, составляет 74% (рис. 1). Из представленных данных видно, что степень частоты проведения конкурентной разведки прямо коррелирует с долей респондентов, считающих данные процессы эффективными: чем чаще она проводится, тем больше респондентов отмечают положительное влияние конкурентной разведки на деятельность их компаний [12].



Источник: составлено автором на основе данных Crayon.

Рис. 1. Влияние конкурентной разведки на деятельность и доход компании

Fig. 1. The impact of competitive intelligence on company activity and income

Основным недостатком подхода к организации проведения конкурентной разведки, при котором привлекаются специализированные сторонние организации, является сложность подтверждения релевантности предоставляемой информации и ее контроля.

Во-первых, это может быть связано с работой такой организации не в интересах компании-заказчика, что подразумевает риск утечки конфиденциальной информации. Во-вторых, привлекаемая для проведения конкурентной разведки организация не обладает глубокими познаниями в отраслевой специфике работы заказчика, как его штатные сотрудники, в результате чего существует возможность получения неполной или недостоверной информации о внешней среде даже при грамотной постановке всех задач заказчиком. В свою очередь, проверить данный факт и провести корректировку будет невозможно ввиду отсутствия в самой компании лиц, ответственных за конкурентную разведку.

Создание штатного подразделения конкурентной разведки

Несмотря на рост операционных расходов компании, связанный с созданием собственного подразделения по проведению конкурентной разведки, такой подход создает предпосылки для всеобъемлющего и непрерывного процесса получения и обработки информации о внешней среде организации, деятельности ее конкурентов, что в дальнейшем обеспечит принятие на основе этого рациональных управленческих решений. При этом компания сохраняет полный информационный контроль над получаемой и используемой информацией.

В теории и практике проведения конкурентной разведки, однако, не существует конкретных рекомендаций для менеджмента по поводу того, какой подход необходимо использовать при организации процессов ее проведения. Во многом такой выбор зависит от ряда факторов, таких как раз-

мер самой организации, ее штатная численность, а также финансовые возможности, конъюнктура рынка и уровень отраслевой конкуренции [9].

Если менеджмент принимает решение об организации собственного подразделения конкурентной разведки, то ему необходимо правильно построить все связанные с этим процессы. Обращаясь к научной литературе, автор делает вывод об отсутствии какой-либо устоявшейся теории об этом. Так, А. Д. Малеванкина полагает, что в крупных организациях необходимо создавать отдельное подразделение, которое бы осуществляло все процессы, связанные с проведением конкурентной разведки [2]. Данное подразделение непосредственно подчиняется высшему руководству и обладает всей полнотой информации о внешней среде организации и деятельности конкурентов, на базе которой менеджмент принимает определенные управленческие решения. Такая организация процессов проведения конкурентной разведки представляет собой линейно-функциональную организационную структуру (ОСУ), где подразделение конкурентной разведки обладает своей корпоративной функцией и не имеет полномочий по делегированию конкретных задач сотрудникам других подразделений или отделов компании. Также в компании может быть создан штаб, помогающий высшему менеджменту координировать поступающую от отделов информацию. В этом случае следует говорить о линейно-функциональной (штабной) ОСУ (рис. 2).

К плюсам такой организации процессов конкурентной разведки можно отнести то, что при данной структуре присутствует однозначное понимание того, кто несет ответственность за проведение конкурентной разведки, а также обеспечение централизованного информационного контроля. Одновременно с этим существует и серьезный недостаток в виде усложнения координации и взаимодействия между отдельными подразделениями, что является критичным для

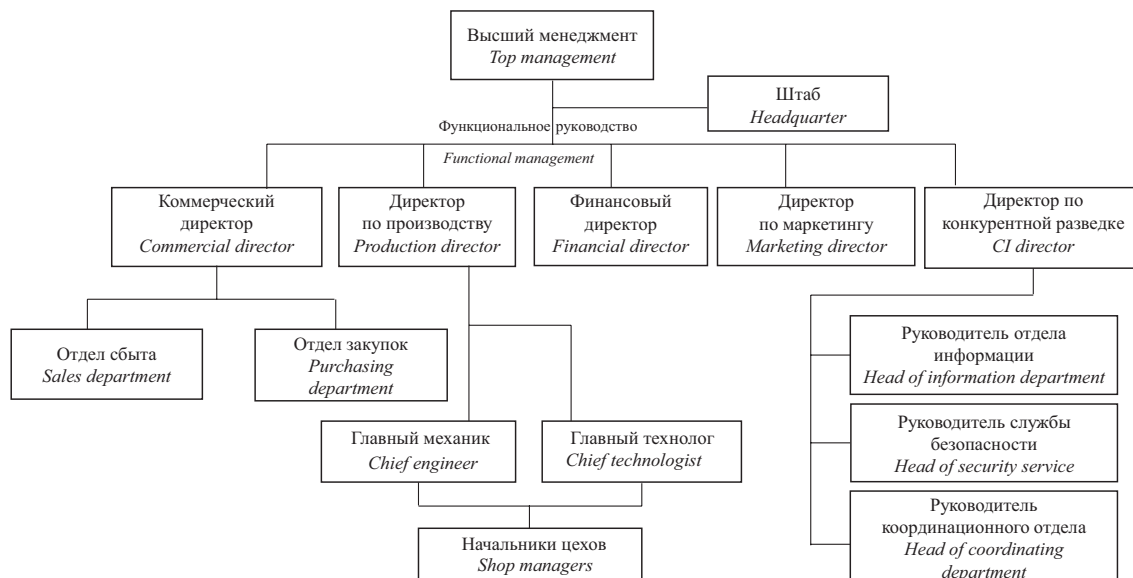


Рис. 2. Линейно-функциональная (штабная) ОСУ (фрагмент)

Fig. 2. Linear-functional-staff organizational structure (fragment)

проводимых процессов конкурентной разведки, когда необходимо предоставление достоверной информации в сжатые сроки.

Это обусловлено тем, что обособленное подразделение конкурентной разведки не имеет сотрудников смежных отделов в своем подчинении, которые являются узконаправленными экспертами и обладают глубоким представлением о специфике бизнес-процессов в своих областях. По мнению автора, ввиду того что сегодня конкурентная разведка стала более широким понятием, которое охватывает не только деятельность непосредственных конкурентов, но также и все элементы внешней среды организации, для качественного сбора и анализа информации обо всех аспектах деятельности организации конкурентная разведка должна включать в свой состав функционал определенных сотрудников внутри всех подразделений организации.

Альтернативой, учитывающей обозначенные выше недостатки, может быть создание проектно-матричной структуры организации деятельности применительно к конкурентной разведке. Исследователи И. Е. Ильякова

и С. Э. Майкова отмечают, что подразделение конкурентной разведки в своем составе может консолидировать несколько отделов [1, с. 22–23]. В этом случае они представляют собой обособленное подразделение в виде объединенного элемента организационной структуры, которое состоит из координационной, аналитической, информационной, административно-хозяйственной и контрразведывательной групп со своими функциями и задачами. Координационная группа отвечает за стратегическое и оперативно-тактическое планирование, а также координацию деятельности остальных структурных единиц. Информационная группа устанавливает доступный круг источников информации, а также методы и инструменты ее сбора. Аналитическая группа занимается структурированием и обработкой собранной информации, а также ее использованием при принятии дальнейших решений. Административно-хозяйственная группа ответственна за ресурсно-техническую поддержку и IT-сопровождение. Также в своей работе исследователи выделяют в качестве самостоятельной единицы контрразведыва-

тельную группу, занимающуюся нивелированием рисков хищения конфиденциальной информации самой организации, проводящей конкурентную разведку (рис. 3).

На основании рисунка 3 можно сделать вывод о том, что И. Е. Илякова и С. Э. Майкова описывают построение деятельности конкурентной разведки в виде проектно-матричной организационной структуры управления, в которой каждая группа выступает в виде отдельного проекта, состоящего из сотрудников определенных функциональных отделов компании: маркетинга, закупок, аналитики, финансов и других. Одним из основных преимуществ подобной организации процессов конкурентной разведки является возможность обозначения подразделения конкурентной разведки в штатном расписании, как, например, «отдел экономического анализа», в результате чего не будет однозначно прослеживаться сфера деятельности данного подразделения, что важно для соблюдения конфиденциальности в данных процессах.

К прочим достоинствам подобного построения процессов конкурентной развед-

ки можно отнести вовлечение в них сотрудников основных функциональных отделов организации, имеющих узконаправленные опыт и знания конкретных областей деятельности организации. Это, в свою очередь, приводит к более высокой эффективности управления всем спектром задач, выполняемых в рамках конкурентной разведки. При этом деятельность каждой группы координируется единым центром, представленным менеджментом среднего звена, что позволяет консолидировать всю информацию о внешней и внутренней среде организации и направлять ее непосредственно высшему менеджменту для принятия управленческих решений.

По мнению автора, проектно-матричная организационная структура применительно к процессам конкурентной разведки является предпочтительной для мелких и средних компаний, которые не располагают значительными финансовыми и трудовыми ресурсами для содержания отдельного функционального подразделения со своими штатными сотрудниками, как при линейно-функциональной структуре управления. Это

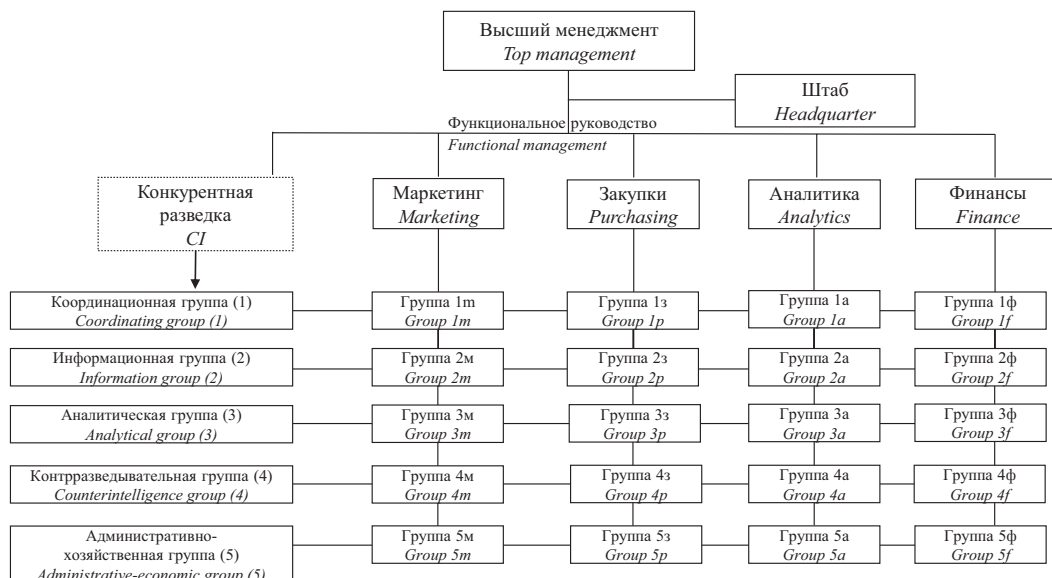


Рис. 3. Проектно-матричная ОСУ (фрагмент)

Fig. 3. Design matrix organizational structure (fragment)

достигается за счет участия уже имеющих сотрудников основных функциональных подразделений компании, выполняющих свои функции по проведению конкурентной разведки в рамках проектных групп по мере необходимости.

Что касается недостатков проектно-матричной структуры управления, то здесь можно отметить, во-первых, трудности в установлении ответственности сотрудников по выполнению возложенных на них задач ввиду двойного подчинения руководителям функциональных отделов и руководителям проектных групп в рамках проводимых процессов конкурентной разведки. Во-вторых, такая организация деятельности предполагает необходимость постоянного контроля за распределением финансовых, трудовых и временных ресурсов между функциональными отделами и проектными группами. Также существенным недостатком может послужить возможное нарушение сотрудниками, участвующими в проектных группах по конкурентной разведке, стандартов и требований в рамках их основных функциональных отделов.

Контрразведывательная деятельность

Помимо основного ряда задач, выполняемых сотрудниками конкурентной разведки, который включает поиск, сбор, обработку и преобразование информации обо всех внутренних и внешних аспектах деятельности организации, существует еще одно направление – контрразведывательная деятельность. Возвращаясь к высказываниям И.Е. Иляковой и С.Э. Майковой, можно определить, что в их модели данная функция реализуется в рамках обособленной проектной контрразведывательной группы. Применительно к терминологии контрразведывательная группа также проводит конкурентную разведку, но за одним исключением – ее деятельность направлена не на сбор информации о внешней и внутренней сре-

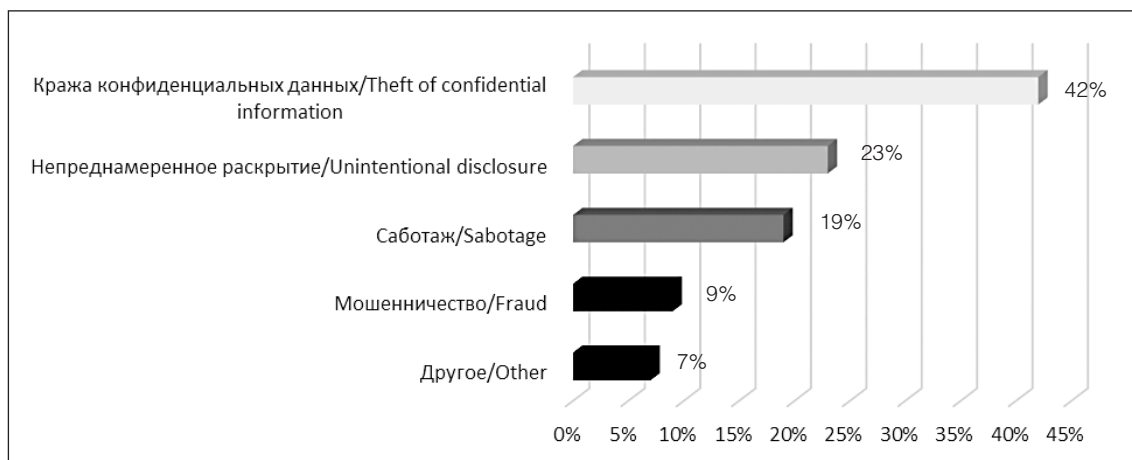
дах организации, а на выявление и пресечение агрессивной активности по отношению к собственной компании, при которой возникают угрозы ее экономической стабильности.

Эксперт в области конкурентной разведки Е.Л. Ющук, отмечает, что особое внимание здесь уделяется кадровой безопасности, что особенно важно в условиях общих тенденций автоматизации и диджитализации деятельности компаний, когда собственники бизнеса обращаются к открытому рынку трудовых ресурсов [10]. С целью минимизации рисков хищения конфиденциальной информации сотрудниками подразделение конкурентной разведки может быть привлечено для проведения в отношении них определенных проверок. Например, зарубежные практики используют метод проверки, когда искусственно создаются условия, при которых у сотрудника появляется возможность беспрепятственно совершить хищение на рабочем месте. При этом важно сделать так, чтобы сотрудник ощущал уверенность в том, что его действия останутся незамеченными [3].

Кроме того, подразделение конкурентной разведки часто осуществляет проверку сотрудников на наличие пагубных увлечений, которая происходит путем мониторинга их социальных сетей, наблюдения на корпоративных мероприятиях, на деловых встречах и в течение рабочего дня. В ходе подобных мероприятий подразделение конкурентной разведки старается выявить вредные привычки, увлечение азартными играми, что может прямо влиять на репутацию и безопасность компании [5].

Указанные мероприятия стали особенно важны в последние годы, о чем свидетельствует отчет DTEX Systems (рис. 4). Данная компания занимается разработкой программного обеспечения, в рамках которого отслеживаются увлечения сотрудников и модели их поведения для предотвращения утечек конфиденциальной информации.

В отчете указывается, что 2021 год характеризовался ростом на 72% количества



Источник: составлено автором на основе DTEX 2022 Insider Risk Report.

Рис. 4. Доля противоправных действий, совершенных сотрудниками

Fig. 4. Proportion of illegal actions committed by employees

внутренних инцидентов на рабочих местах, связанных с хищением информации, относительно аналогичного показателя в 2020 году. В разрезе классификации противоправных действий, совершенных на рабочем месте, 65% приходится на утечку конфиденциальной информации, в рамках которых целенаправленная кража данных, являющихся коммерческой тайной, составляет 42% [11].

По этой причине целесообразно модернизировать процессы организации проведения конкурентной разведки, чтобы, с одной стороны, покрыть весь спектр задач, входящих в компетенции подразделения конкурентной разведки, а с другой – минимизировать проблемы, связанные с линейно-функциональной и проектно-матричной организационными структурами для более эффективной деятельности по проведению конкурентной разведки и уменьшения рисков хищения конфиденциальной информации.

Совершенствование организации конкурентной разведки

Автор предлагает систему внедрения подразделения конкурентной разведки

в деятельность компании с использованием проектно-матричной организационной структуры, дополненной концепцией scrum-управления. Данный выбор обусловлен тем, что процессы проведения конкурентной разведки на современном этапе развития требуют задействования большого количества сотрудников для оперативного и всеобъемлющего сбора информации обо всех факторах внутренней и внешней среды организации. При этом важна оптимизация трудовых затрат, которая предполагает не создание обособленного подразделения, а внедрение практик конкурентной разведки в деятельность сотрудников в рамках их функциональных подразделений и традиционных бизнес-процессов. Например, сбор информации о маркетинговой деятельности конкурентов осуществляется отделом маркетинга, анализ их финансовой устойчивости проводит финансовый отдел, отдел производства отвечает за мониторинг перспективных разработок и ноу-хау, принадлежащих конкурентам, любые изменения в законодательстве анализируются юридическим отделом, а угрозы хищения конфиденциальной информации пресекаются службой безопасности.

При этом становится очевидным тот факт, что осуществление консолидации и структурирования всей вышеуказанной информации с ограниченным штатом сотрудников в рамках традиционных организационных структур управления невозможно. В этой связи внимание стоит уделить scrum-методологии, разработанной Кеном Швабером и Джеффом Сазерлендом [7]. Данный метод первоначально использовался применительно к проектированию продуктов программного обеспечения в высокотехнологичных отраслях, однако затем успешно применялся в разнообразных отраслях экономики. В его основе лежит идея создания профессиональной команды узконаправленных специалистов, обладающих автономностью работы и независимых от других участников бизнес-процессов. При этом для повышения эффективности деятельности группы используются повторяющиеся циклы, которые носят название спринтов. В общем виде жизненный цикл проекта разделяется на короткие и четко определенные периоды времени, где после каждого проведенного этапа участники проекта обмениваются достигнутыми результатами и предлагают совместное решение заказчику, который, в свою очередь, дает обратную связь и при необходимости вносит коррективы, после чего команда переходит к следующему спринту [4].

Применительно к проведению конкурентной разведки заказчиком может выступать топ-менеджмент, который запрашивает информацию о внешней и внутренней средах организации. Здесь важно отметить, что конкурентная разведка не является маркетинговым анализом, который проводится разово, а осуществляется длительное время на постоянной основе. В этом случае создание коротких спринтов с ограниченным набором решаемых задач позволяет структурировать деятельность по проведению конкурентной разведки. По завершении цикла информация консолидируется, обрабатывается и передается заказчику, которым вы-

ступает топ-менеджмент, дающий обратную связь путем передачи новых целевых указаний для последующих спринтов [6].

Такой подход также обеспечивает возможность установить ключевые показатели эффективности для сотрудников, отвечающих за конкурентную разведку, и наглядно продемонстрировать результаты работы в рамках отдельных спринтов. Таким образом, решается еще одна проблема осуществляемых процессов конкурентной разведки, когда руководство не может оценить степень ее влияния на показатели операционной деятельности компании ввиду сложности контроля результатов деятельности ответственных сотрудников [8].

По аналогии с традиционным scrum-методом автором предлагается ввести элемент, который будет носить название «арбитр» и отвечать за координацию действий всех членов группы, а также рациональное распределение выделяемых ресурсов. Целесообразно назначать на данную позицию менеджера среднего звена из отдела диджитализации, что особенно важно в силу тенденций по автоматизации бизнес-процессов. Арбитр в таком случае ответственен за внедрение общей платформы по автоматизированному сбору информации о внешней среде из открытых источников. При этом доступ к платформе получают все участники команды по проведению конкурентной разведки и используют ее в качестве базы знаний для выполнения своих автономных функций в рамках поставленных задач. Деятельность арбитра включает роль координатора и распределителя ресурсов (рис. 5).

Данный подход к организации процессов конкурентной разведки, очевидно, позволит исключить трудности, связанные с линейно-функциональной организационной структурой, такие как отсутствие у сотрудников, ответственных за проведение конкурентной разведки, узконаправленных знаний о специфике той или иной области работы компании (производство, маркетинг, финансы и другие), искусственные



Рис. 5. Предлагаемая ОСУ при внедрении конкурентной разведки

Fig. 5. Proposed organizational structure for the CI implementation

барьеры, препятствующие свободному движению информации между различными отделами, а также снизить риски утечки конфиденциальной информации в силу доступа каждого участника группы к интегрированной платформе только в рамках своей зоны ответственности.

Собранная на платформе информация аккумулируется на платформе и обрабатывается независимым лицом – арбитром. Далее информация проходит через стадию анализа и преобразования, которой занимается руководитель группы конкурентной разведки. Затем готовая информация поступает к заказчику в лице высшего менеджмента организации, который принимает управленческие решения на основе предоставленных данных. Этим завершается цикл конкурентной разведки, или спринт, что позволяет перейти к следующему этапу.

Предложенный подход обладает рядом преимуществ относительно проектно-матричной организационной структурой –

позволяет избежать трудностей с распределением ресурсов между проектом и функциональными подразделениями ввиду наличия координирующего арбитра и агрегированной автоматизированной платформы, а также частично нивелирует проблемы двуподчиненности ответственных сотрудников, которые действуют в данном случае исключительно в рамках своей области компетенций, а периоды их участия в проведении конкурентной разведки ограничены спринтами со строго обозначенными задачами, что позволяет повысить эффективность работы всей группы.

Заключение

Несмотря на то что существует возможность привлечения сторонних организаций, предоставляющих услуги по конкурентной разведке, данный подход не позволяет добиться систематического и всеобъемлющего процесса сбора, обработки и предоставления информации обо всех аспектах внеш-

ней и внутренней среды организации для принятия рациональных управленческих решений. Что касается создания своего штатного подразделения, то традиционные организационные структуры управления, описанные в научной литературе, имеют ряд недостатков применительно к процессам внедрения практики проведения конкурентной разведки в компании. Предложенная модель проектной организационной структуры

с использованием scrum-метода и автоматизированной платформы сбора информации позволяет, с одной стороны, минимизировать время, затрачиваемое на этап сухого сбора типовой информации из открытых источников, а с другой стороны – структурировать работу ответственных сотрудников путем внедрения спринтов и создания в рамках них ключевых показателей эффективности.

Список литературы

1. Ильякова И. Е., Майкова С. Э. Конкурентная разведка: учебное пособие для вузов. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 185 с.
2. Малевакина А. Д. Конкурентная разведка как способ экономической безопасности компаний России // Теоретические и прикладные вопросы комплексной безопасности: материалы IV Международной научно-практической конференции. 2021. С. 133–137.
3. Махмудова И. Н. Влияние кадровых угроз на экономическую безопасность организации // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2020. Т. 11. № 4. С. 83–89. DOI: 10.18287/2542-0461-2020-11-4-83-89.
4. Неретина Е. А., Бочкина О. Н. Управление проектами на основе SCRUM методологии // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 4 (98). С. 1–15.
5. Мы выбираем, нас проверяют: как пройти проверку службы безопасности при трудоустройстве [Электронный ресурс] // HeadHunter. 11.04.2022. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/30182> (дата обращения: 09.09.2023).
6. Пепеляева А. Р. Применение метода SCRUM в управлении проектами // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 11 (20). С. 166–168.
7. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288 с.
8. Стенин А. А., Батищев А. В., Зайцев А. Г., Дорофеев О. В., Трубин А. Е. Конкурентная разведка как инструмент достижения экономической безопасности организации // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 6. С. 90–102. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-6-90-102.
9. Стенин А. А., Дорофеев О. В. Специфика проведения конкурентной разведки на российском автомобильном рынке // Вестник Академии. 2023. № 2. С. 67–76. DOI: 10.51409/v.a.2023.06.02.007.
10. Ющук Е. Л. Организация службы конкурентной разведки // Современная конкуренция. 2010. № 2 (20). С. 107–116.
11. Industrial espionage is at an all-time high. DTEX 2022 Insider Risk Report // DTEX. URL: https://www.dtexsystems.com/wp-content/uploads/2022/02/DTEX_2022_Inside_Risk_Report_Infographic.pdf (дата обращения: 26.09.2023).
12. 2022 State of Competitive Intelligence Report // Crayon. URL: <https://www.crayon.co/content/state-of-competitive-intelligence?submissionGuid=83f20124-932d-4cff-ba09-5d251aace24f> (дата обращения: 22.09.2023).
13. Platt W. Strategic Intelligence Production. Basic Principles. – New York: Frederic A. Praeger, 1957. – 302 p.
14. Calof J., Richards G., Smith J. Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics – Tools for Making Industrial Programmes More Efficient // Foresight-Russia. 2015. Vol. 9. No. 1. P. 68–81. DOI: 10.17323/1995-459X.2015.1.68.81.

Сведения об авторе

Стенин Артемий Алексеевич, ORCID 0000-0002-3771-3886, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; старший специалист по поддержке продаж, ООО «Хендэ Мотор СНГ», Москва, Россия, artem.stenin2011@yandex.ru

Статья поступила 02.10.2023, рассмотрена 13.10.2023, принята 27.10.2023

References

1. Ilyakova I. E. *Konkurentnaya razvedka: uchebnoe posobie dlya vuzov* [Competitive intelligence: A textbook for universities]. 2nd edition. Moscow, Yurait Publ., 2022, 185 p.
2. Malevakina A. D. Competitive intelligence as a method of economic security of Russian companies. *Teoreticheskie i prikladnye voprosy kompleksnoj bezopasnosti: materialy IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Theoretical and applied issues of integrated security: materials of the IV International Scientific and Practical Conference], 2021, pp.133-137 (in Russian).
3. Mahmudova I. N. The impact of personnel threats on the economic security of the organization. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie*=Vestnik of Samara University. Economics and Management, 2020, vol.11, no.4, pp.83-89 (in Russian). DOI: 10.18287/2542-0461-2020-11-4-83-89.
4. Neretina E. A., Bochkina, O. N. *Upravlenie proektami na osnove SCRUM metodologii* [Project management based on SCRUM methodology]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal*, 2017, no.4 (98), pp.1-15.
5. *My vybiraem, nas proverjajut: kak proyti proverku sluzhby bezopasnosti pri trudoustrojstve* [We choose, we are checked: how to pass a security check during employment]. HeadHunter, 11.04.2022. Available at: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/30182> (accessed 09.09.2023).
6. Pepelyaeva A. R. *Primenenie metoda SCRUM v upravlenii proektami* [Application of the SCRUM method in project management]. *Vestnik nauki*, 2019, vol.3, no.11(20). pp.166-168.
7. Sutherland J. *Scrum. Revoljucionnyj metod upravlenija proektami* [Scrum. A revolutionary project management method]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2016, 288 p.
8. Stenin A., Batishchev A., Zaytzev A., Dorofeev O., Trubin A. Competitive Intelligence as a Tool for Achieving Economic Security of an Organization. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.6, pp.90-102 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-6-90-102.
9. Stenin A. A., Dorofeev O. V. The specifics of conducting competitive intelligence in the Russian automotive market. *Vestnik Akademii*, 2023, vol.2, pp.67-76 (in Russian). DOI: 10.51409/v.a.2023.06.02.007.
10. Yushchuk E. L. Competitive intelligence in a company. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2010, no.2(20), pp.107-116 (in Russian).
11. Industrial espionage is at an all-time high. DTEX 2022 Insider Risk Report. DTEX. Available at: https://www.dtexsystems.com/wp-content/uploads/2022/02/DTEX_2022_Inside_Risk_Report_Infographic.pdf (accessed 26.09.2023).
12. 2022 State of Competitive Intelligence Report. Crayon. Available at: <https://www.crayon.co/content/state-of-competitive-intelligence?submissionGuid=83f20124-932d-4cff-ba09-5d251aace24f> (accessed 22.09.2023).
13. Platt W. *Strategic Intelligence Production. Basic Principles*. New York, Frederic A. Praeger, 1957, 302 p.
14. Calof J., Richards G., Smith J. Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics – Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. *Foresight-Russia*, 2015, vol.9, no.1, pp.68-81. DOI: 10.17323/1995-459X.2015.1.68.81.

About the author

Artemy A. Stenin, ORCID 0000-0002-3771-3886, Postgraduate, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University; Senior Sales Support Specialist, Hyundai Motor CIS, LLC, Moscow, Russia, artem.stenin2011@yandex.ru

Received 02.10.2023, reviewed 13.10.2023, accepted 27.10.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-30-39

Совершенствование методов мониторинга конкуренции на рынке госзакупок

Д. А. Созаева^{1,2,3*}

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

² Университет «Синергия», Москва, Россия

³ АО «Единая электронная торговая площадка», Москва, Россия

* dasozaeva@gmail.com

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена высокой долей расходов на государственные и муниципальные закупки в структуре ВВП России, с одной стороны, и необходимостью повысить качество мониторинга параметров конкуренции на рынке госзакупок – с другой. Имеющиеся в настоящее время на ИТ-рынке информационные системы и сервисные решения дают такую возможность, которая, по мнению автора, недостаточно использована в государственном секторе. *Целью исследования* является обоснование современной методологии мониторинга конкуренции на рынке государственных закупок, релевантной уровню научно-технологического развития вычислительных мощностей и инфраструктуры. Научная новизна заключается в формировании системы качественной оценки конкуренции на рынке закупок, основанной на анализе ранее незадействованных разрезов информации, позволяющих регуляторам отрасли оперативно получать сигналы о наличии картельных сговоров и иных форм нарушения конкуренции. *Задача, решаемая в статье*, направлена на улучшение поддержки принятия органами – регуляторами закупок управленческих решений относительно проводимой территориальной, отраслевой политики с учетом их материально-технического и кадрового обеспечения. Для реализации поставленной задачи результаты предыдущих исследований коллективов с участием автора обобщены и агрегированы в единую двухуровневую методологию, представлены в виде научно-методических рекомендаций к внедрению органами власти. На первом уровне методология может быть применена региональными уполномоченными органами в сфере закупок и не требует специального программного обеспечения, основывается на применении карты конкуренции, реализованной в Excel (может быть использована любая табличная база данных). Методы второго уровня ориентированы на применение крупными аналитическими центрами и подразделениями, основаны на высокоуровневой визуализации, наглядно «подсвечивают» рыночные аномалии. Внедрение такой методологии позволит повысить информированность органов власти о ситуации в разрезе регионов и отраслей, выявить или спрогнозировать возникновение различных аномалий, улучшить качество работы по противодействию картельным сговорам.

Ключевые слова: конкурентные стратегии в госзакупках, мониторинг конкуренции на рынке госзакупок, качественная оценка конкуренции на торгах по госзакупкам, консерватизм и мобильность на рынке госзакупок, конкуренция на закупках

Для цитирования: Созаева Д. А. Совершенствование методов мониторинга конкуренции на рынке госзакупок // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 30–39. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-30-39

Improving Methods for Monitoring Competition in the Public Procurement Market

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

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

² *Synergy University, Moscow, Russia*

³ *JSC "Unified Electronic Trading Platform", Moscow, Russia*

**dasozaeva@gmail.com*

Abstract. The relevance of the study is due to the high share of expenditures on state and municipal procurement in the structure of Russia's GDP, on the one hand, and the need to improve the quality of monitoring of competition parameters in the public procurement market, on the other hand. The information systems and service solutions currently available on the IT market provide such an opportunity, which, according to the author, is not sufficiently used in the public sector at present. The purpose of the study is to substantiate the modern methodology for monitoring competition in the public procurement market, relevant to the level of scientific and technological development of computing power and infrastructure. The scientific novelty lies in the formation of a system for qualitative assessment of competition in the procurement market, based on the analysis of previously unused sections of information, allowing industry regulators to quickly receive signals about the presence of cartels and other forms of violation of competition. The problem solved in the article is aimed at improving support for procurement regulatory bodies to make management decisions regarding the ongoing territorial and sectoral policies, taking into account their material, technical and personnel support. To achieve this task, the results of previous studies of teams with the participation of the author are generalized and aggregated into a single two-level methodology, presented in the form of scientific and methodological recommendations for implementation by authorities. At the first level, the methodology can be applied by regional authorized bodies in the field of procurement and does not require special software; it is based on the use of a competition map implemented in Excel (any tabular database can be used). Second-level methods are focused on use by large analytical centers and divisions, are based on high-level visualization, and clearly "highlight" market anomalies. The introduction of such a methodology will increase the awareness of authorities about the situation in the context of regions and industries, identify or predict the occurrence of various anomalies, and improve the quality of work in countering cartel agreements.

Keywords: competitive strategies in public procurement, monitoring competition in the public procurement market, qualitative assessment of competition in public procurement bidding, conservatism and mobility in the public procurement market, competition in procurement

For citation: Sozaeva D. Improving Methods for Monitoring Competition in the Public Procurement Market. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.30-39 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-30-39

Введение

Уровень конкуренции на торгах по госзакупкам является одной из ключевых метрик этого сегмента экономики, а также показателем, который контролируют регуляторы контрактной системы в Рос-

сии [1] и других странах мира. За последние 5–6 лет Минфин России как регулятор сферы закупок стремился к последовательному наращиванию данного показателя, однако весной 2022 года показатель упал до 1,83 заявки на одну процедуру и только во втором полугодии 2022 года вернулся

к своим значениям 2021 года, когда на одну процедуру заявлялось в среднем более двух заявок [2]. Показатель уровня конкуренции в сфере госзакупок формально отражает ответы на следующие вопросы: присутствует ли достаточное количество участников на товарных и отраслевых рынках; нет ли ситуации перекоса в сторону закупок у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя), картельных сговоров и иных антиконкурентных соглашений. Вместе с тем показатель «средняя конкуренция» сильно отличается по отраслям и регионам. Так, например, по отчетам «Росэлторг Лаборатории»¹, в начале августа 2023 года конкуренция на рынке сельхозпродукции была максимально высокой в Челябинской области (3,5 заявок на процедуру)², а при закупках периферийного компьютерного оборудования в Свердловской области она доходила до 4 заявок на процедуру³. При этом в другие даты этого же месяца или иные периоды года конкуренция по этим же товарным позициям может резко снижаться, что говорит и о неоднородности конкуренции, и о том, что мониторинг уровня и структуры конкуренции на рынке должен быть оперативным и постоянным, что не обеспечивается периодическими квартальными или годовыми срезами.

Оценка конъюнктуры рынка госзакупок при этом имеет важное информационно-аналитическое и методическое значение для уточнения мер государственного регулирования национальной экономики, реализации политики регионального и отраслевого выравнивания. Учитывая существен-

ные объемы средств, которые направляются в экономику страны посредством системы госзаказа (по оценкам Счетной палаты России, до 30% в разные годы [3]), поддержание высокого уровня конкуренции в этом сегменте обеспечивает социально-экономическое развитие в целом.

Вместе с тем используемый инструментарий ручного анализа данных или периодических срезов, по мнению автора, недостаточно дает возможность получить ответ на вопрос о качественном составе участников торгов, их аффилированности с конкретным заказчиком или заказчиками и т. д. При этом реальный уровень технологического развития информационных систем в России дает возможность оперативно собирать с рынка и анализировать большие объемы данных, агрегировать и интерпретировать их. В этой связи цель данной статьи – предложить современную методологию мониторинга уровня конкуренции на рынке госзакупок для повышения информативности, оперативности и своевременности получения данных, их дальнейшего использования при проведении плановых и внеплановых проверок закупочных служб, а также работы по борьбе с антиконкурентными соглашениями. Объектом исследования представляется рынок государственных и муниципальных закупок, функционирующий в рамках контрактной системы в сфере закупок [4], а предметом исследования – методы мониторинга качественных параметров конкуренции на рынке.

Методология исследования

Представленное исследование с точки зрения методологии является обобщением нескольких ранее проведенных автором исследований, отраженных в работах [5–7]. В этой связи в работе с применением методов синтеза и агрегирования проводится систематизация расчетно-аналитических материалов, представленных в упомянутых трудах, предлагается их нормативно-методическое и правовое закрепление.

¹ Исследовательская программа «Росэлторг Лаборатории» // Университет «Росэлторг». URL: <https://uni.roseltorg.ru/laboratory> (дата обращения: 21.12.2023).

² Аналитический дайджест «Закупки сельскохозяйственной продукции» // Университет «Росэлторг». URL: <https://uni.roseltorg.ru/laboratory> (дата обращения: 21.12.2023).

³ Ежемесячный аналитический обзор «Закупки компьютеров и компьютерного оборудования» // Университет «Росэлторг». URL: <https://uni.roseltorg.ru/laboratory> (дата обращения: 21.12.2023).

Новизна исследования

Новизна исследования связана с развитием современной методологии оценки конкуренции на рынке госзакупок за счет изучения качественного состава участников торговых процедур, постоянного мониторинга их регулярных пар (связей) с заказчиками, а также региональной атрибуции. Существенным отличием предлагаемой методологии является ее адаптивность: предлагается сделать двухуровневый подход. В таком случае методы первого уровня могут быть использованы специалистами в небольших региональных управлениях и министерствах закупок (регуляторах), где может не быть достаточного количества квалифицированных работников или релевантных вычислительных мощностей. Методы же второго уровня могут быть активно задействованы в крупных аналитических центрах органов власти, отраслевых регуляторах, в распоряжении которых есть достаточное количество квалифицированных специалистов, оборудование для обработки данных.

Результаты исследования

Одним из ключевых нормативных документов, фиксирующих регулярный (раз в год) мониторинг уровня конкуренции на рынке госзакупок, является приказ Минфина России от 18 июня 2020 г. № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» [8].

В системе показателей для мониторинга к конкуренции относятся два:

1. «Среднее количество заявок на одну процедуру», который должен стремиться к максимальным значениям, что отражает уровень конкуренции только на этапе подачи заявок, и не факт, что данная закупка завершится успешной контрактацией.

2. «Доля контрактов, заключенных по начальной (максимальной) цене контракта»,

который должен стремиться к минимуму, поскольку это показывает реальную конкуренцию и отражает готовность поставщиков, подрядчиков, исполнителей предлагать ценовую скидку для победы на торгах, а также факты успешной контрактации.

Однако в мониторинговых показателях не исследуется качество и добросовестность участников процедур, их региональная и территориальная привязка, аффилированность с заказчиками. В своей практической работе автор нередко сталкивался с тем, что даже в регионах с удачным географическим расположением и благополучной социально-экономической ситуацией заказчики могут испытывать трудности с приобретением отдельных товаров, работ или услуг. В свою очередь, участники торгов, опасаясь «регионального протекционизма» (национального, политического, религиозного), могут, основываясь на стереотипах, отказываться принимать участие в закупках. Учитывая, что электронные закупки существенно расширили возможности участия в торгах, появилась возможность более четко зафиксировать феномен «регулярные пары», подразумевающий, что определенные поставщики постоянно выигрывают в торгах определенных заказчиков или торгах в своем регионе. С одной стороны, это наталкивает на мысли о картелях, с другой стороны, в отношении участников торгов автором совместно с коллегами были введены такие понятия, как «консерватизм» и «мобильность» [5]. Консерватизм определяется как устойчивая стратегия участника торгов по госзакупкам, основанная на взаимодействии с одними и теми же заказчиками и участии в торгах в одних и тех же регионах. Напротив, мобильность – другая стратегия, ориентированная на регулярное переключение между заказчиками и регионами, а также различными отраслями, на которых работают поставщики.

На уровне простых технических программных средств и методов проанализировать качественную структуру конкуренции

на рынке госзакупок возможно с применением простейшей Excel-модели. В ее основе лежит матрица «регион регистрации участника закупок – регион закупки», представленная в предыдущих исследованиях и сформированная на основе открытых данных Единой информационной системы (ЕИС) (табл.1).

Использование такой матрицы позволяет регионам проанализировать активность предпринимателей, зарегистрированных в субъекте, результативность мер поддержки малого и среднего бизнеса в закупках, реализуемых регионами на местах в рамках Закона № 209-ФЗ [10]. При низкой активности местных предпринимателей есть смысл изучить ситуацию и разобраться с ней, и данная информация может собираться и агрегироваться оперативно.

Более сложный вариант исследования поведения агентов на рынке госзакупок связан с использованием агентного моделирования на основе теории графов. В мировой практике теория графов для исследования рынка госзакупок используется не очень часто и активно, но тем не менее есть ряд очень интересных исследований на этот счет. Например, таким образом исследуются экономические отношения в странах, где высокий уровень криминала и картельных сговоров на торгах [10, 11] (строится цепочка связей по экономическим, социальным и прочим контактам, определяется ядро графа и побочные компоненты). Большинство

работ о применении теории графов связаны с изучением поведения участников и заказчиков по торгам в сфере строительства, закупки лекарственных препаратов, которые часто имеют признаки картелей. Также исследования проводятся по какому-то одному виду торгов, что тоже не дает релевантного представления о ситуации. Использование машинного обучения и теории графов развивается и в России [12], но по причине отсутствия у исследователей доступа к полным данным о торгах, так же как и в зарубежных работах, не охватывают все виды торгов. В исследовании, проведенном автором диссертационного исследования с коллективом аналитиков, было изучено более 600 000 извещений о торгах за 2010–2021 годы и была получена статистика, представленная на рисунке 1.

Были построены двудольные графы (наподобие приведенного на рисунке 2) с узлами из поставщиков и лотов и ребрами-случаями, когда поставщик участвовал в борьбе за конкретный лот.

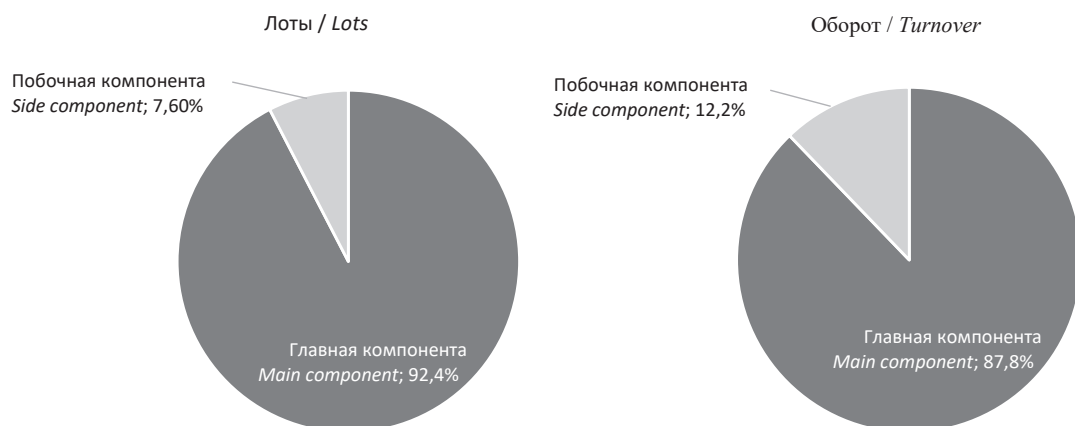
Полученные результаты моделирования показали (см. подробнее само исследование), что и по стоимости, и по количеству в основные компоненты попадают торги, в которых участвуют поставщики с высокой степенью мобильности (рис. 3). Они регулярно меняют регионы участия и заказчиков, что говорит, во-первых, об их рыночной ориентации и, во-вторых, отсутствии участия в картельных сговорах. Исследовательский

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

Table 1. Structure of the matrix “region of registration of a procurement participant – procurement region”

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

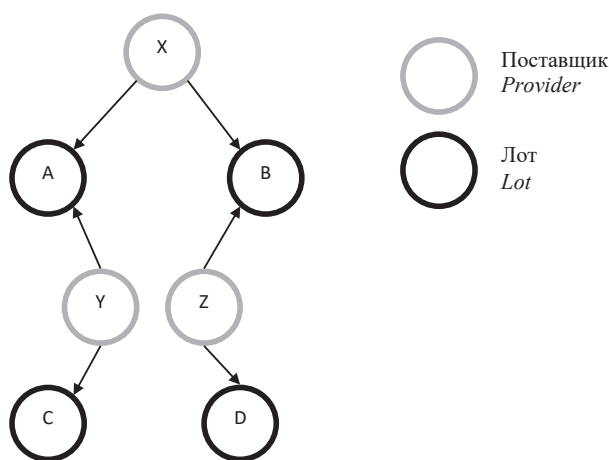
Источник: [9].



Источник: [8].

Рис. 1. Структура основных и побочных компонент в двудольных графах по количеству (диаграмма «лоты») и стоимости (диаграмма «оборот»)

Fig. 1. Structure of main and secondary components in bipartite graphs by quantity (diagram “lots”) and cost (diagram “turnover”)



Источник: [8].

Рис. 2. Образец направленного двудольного графа, взятого за основу при моделировании

Fig. 2. Sample of a directed bipartite graph taken as a basis for modeling

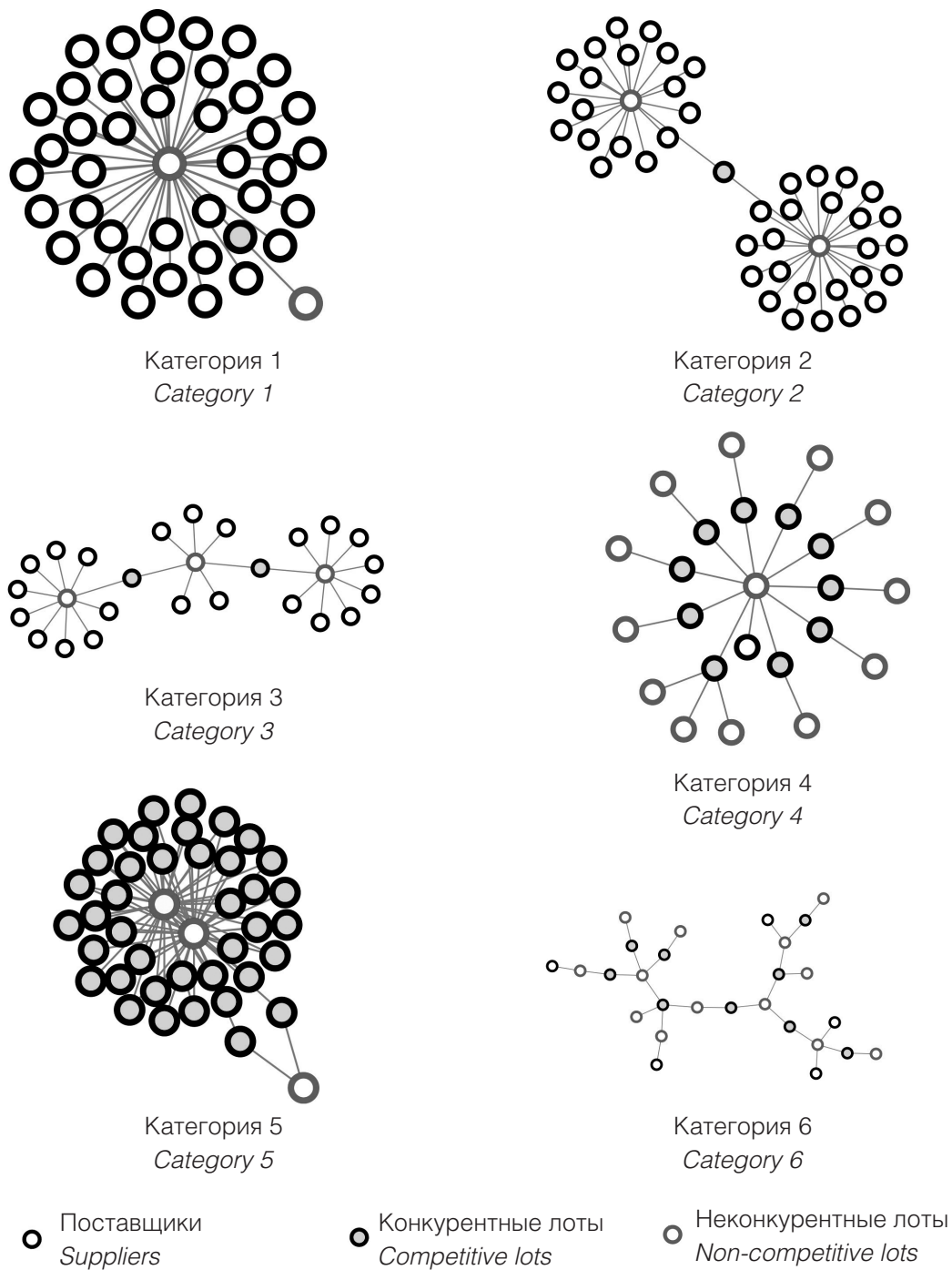
интерес представляли побочные компоненты – зоны, где есть какие-то аномалии, например низкая конкуренция или монопольное положение участника.

Пояснения к категориям (рис. 3):

Категория 1: один активный поставщик, у которого имеется множество неконкурентных лотов (он в них – единственный участник).

Категория 2: два активных поставщика, у каждого из которых множество неконкурентных лотов и небольшое количество общих лотов (во многих лотах эти участники являются единственными, но на какой-то процедуре они конкурируют за одного заказчика).

Категория 3: три активных поставщика, у каждого из которых множество



Источник: [8].

Рис. 3. Типовые примеры топологий связанных компонент графа лотов и поставщиков

Fig. 3. Typical examples of topologies of connected components of the graph of lots and suppliers

неконкурентных лотов и небольшое количество общих лотов (во многих лотах эти участники являются единственными, но на какой-то процедуре они конкурируют за одного заказчика).

Категория 4: один активный поставщик, у которого имеется множество лотов, в большинстве из которых он конкурирует с разными поставщиками (активный поставщик, по какой-то причине находящийся в зоне побочных компонент графа).

Категория 5: два или более сильно связанных активных поставщиков, для которых все остальные лоты общие (почти все лоты конкурентные).

Категория 6: количество лотов и поставщиков сопоставимо, но нет выраженных центров и многие лоты конкурентные.

Подобные результаты могут наглядно показать интенсивность отношений между агентами рынка, «подсветить» аномалии, но требуют дальнейшего исследования: в каких отраслях эти аномалии встречаются (по классификатору ОКПД 2), в каких регионах, а также что за организации регулярно занимают монопольное положение на рынке. Аномалии, представленные визуально как области со «скупенностями» или «разреженностями», обращают на себя внимание. Такая работа предполагает наличие дополнительных аналитических навыков и ресурсов, что не под силу региональным и муниципальным заказчикам и регуляторам закупок, поэтому может быть реализована аналитическими подразделениями при федеральных органах власти. Вместе с тем составление базовой карты конкуренции под силу и на местах: для этого необходимо агрегировать данные в анализаторе ЕИС

и обработать вручную, что не является непосильной задачей и не требует существенных трудовых и финансовых затрат.

Заключение

Внедрение предложенной двухуровневой методологии предлагается в дополнение к приказу Минфина России от 18 июня 2020 г. № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» с учетом технических и профессиональных возможностей и компетенций работников регуляторов контрактной системы в регионах и на федеральном уровне.

Внедрение такого подхода даст следующие эффекты:

- повысится качество мониторинга конкуренции на рынке госзакупок, появится возможность получать оперативную информацию о его конъюнктуре;
- будет учитываться технологическая и кадровая оснащенность аналитических подразделений, которые могут оперативно агрегировать и интерпретировать данные, принимать на их основе управленческие решения;
- снизится формальная составляющая оценки, появится возможность также корректировать смежную политику в части поддержки субъектов МСП отдельных отраслей;
- снизится вероятность незакрытия торгов и появления скрытых затрат, связанных с повторным проведением торгов [6] из-за неявки участников по причине различных опасений («регионального протекционизма» и иных негативных ожиданий).

Список литературы

1. Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, а также закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц за 2022 г. [Электронный ресурс] // Минфин России. URL: https://minfin.gov.ru/ru/search/?q_4=%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3+%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA&PUB_DATE_from_4=&PUB_DATE_to_4=&source_id_4=6 (дата обращения: 21.12.2023).

2. Уровень конкуренции и эффективности в госзакупках вернулся на дофевральский уровень – эксперты [Электронный ресурс] // Гражданский контроль государственных закупок. 05.07.2022. URL: <https://gkgz.ru/uroven-konkurentsii-i-effektivnosti-v-goszakupkah-vernulsya-na-dofevralskij-uroven-ekspertry/> (дата обращения: 21.12.2023).
3. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации за 2020 год» [Электронный ресурс] // Счетная палата России. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/123/442w02xo0vq4unq199jwxnr9mpow972c.pdf> (дата обращения: 17.12.2023).
4. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 17.12.2023).
5. Лычков И. И., Созаева Д. А., Гончар К. В. Консерватизм, мобильность, изоляция: подход к исследованию поведения агентов рынка государственных закупок // Экономика и математические методы. 2023. Т. 59. № 4. С. 45–57. DOI: 10.31857/S042473880026993-1.
6. Денисова А. И., Созаева Д. А., Гончар К. В., Александров Г. А. Совершенствование методологии оценки экономической эффективности государственных закупок лекарственных средств // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 4. С. 63–81. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-4-63-81.
7. Созаева Д. А., Гончар К. В. Конкурентные стратегии участников торгов по госзакупкам // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 91–104. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-91-104.
8. Приказ Минфина России от 18 июня 2020 г. № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_360690/ (дата обращения: 17.12.2023).
9. Velasco R. B., Carpanese I., Interian R., Paulo Neto O. C. G., Ribeiro C. C. A decision support system for fraud detection in public procurement // International Transactions in Operational Research. 2021. Vol. 28. No. 1. P. 27–47. DOI: 10.1111/itor.12811.
10. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 17.12.2023).
11. Pamićar D., Božanić D., Puška A., Marinković D. Application of neuro-fuzzy system for predicting the success of a company in public procurement // Decision Making: Applications in Management and Engineering. 2022. Vol. 5. No. 1. P. 135–153. DOI: 10.31181/dmame0304042022p.
12. Молчанова Г. О., Рей А. И., Шагаров Д. Ю. Обнаружение признаков горизонтального сговора при государственных закупках с использованием методов машинного обучения // Экономическая наука современной России. 2020. № 1 (88). С. 109–127. DOI: 10.33293/1609-1442-2020-1(88)-109-127.

Сведения об авторе

Созаева Джамиля Алимовна, ORCID 0000-0003-3955-891X, канд. экон. наук, доцент, докторант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов, Университет «Синергия»; руководитель отдела образовательных программ, АО «Единая электронная торговая площадка», Москва, Россия, dasozaeva@gmail.com

Статья поступила 05.10.2023, рассмотрена 26.10.2023, принята 09.11.2023

References

1. *Svodnyj analiticheskij otchet o rezul'tatah monitoringa zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennyh i municipal'nyh nuzhd, a takzhe zakupok tovarov, rabot, uslug otdel'nymi vidami yuridicheskikh lic za 2022 g.* [Summary analytical report on the results of monitoring the purchase of goods, works, services to meet state and municipal needs, as well as purchases of goods, works, services by certain types of legal entities for 2022]. *Minfin Rossii*=The Ministry of Finance of the Russian Federation. Available at: https://minfin.gov.ru/ru/sea_rch/?q_4=%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3+%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA&PUB_DATE_from_4=&PUB_DATE_to_4=&source_id_4=6 (accessed 21.12.2023).

2. *Uroven' konkurencii i effektivnosti v goszakupkah vernulsya na dofevral'skij uroven' – eksperty* [The level of competition and efficiency in public procurement has returned to the pre-February level – experts. Civil control of public procurement]. *Grazhdanskij kontrol' gosudarstvennyh zakupok*, 05.07.2022. Available at: <https://gkgz.ru/uroven-konkurencii-i-effektivnosti-v-goszakupkah-vernulsya-na-dofevral'skij-uroven-eksperty/> (accessed 21.12.2023).
3. *Otchet o rezul'tatah ekspertno-analiticheskogo meropriyatiya «Monitoring razvitiya sistemy gosudarstvennyh i korporativnyh zakupok v Rossijskoj Federacii za 2020 god»* [Report on the results of the expert-analytical event "Monitoring the development of the public and corporate procurement system in the Russian Federation for 2020"]. *Schetnaya palata Rossii*=Accounts Chamber of the Russian Federation. Available at: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/123/442w02xo0vq4unq199jwxnr9mpow972c.pdf> (accessed 17.12.2023).
4. RF Federal Law "On the contract system in the field of procurement of goods, works, services to meet state and municipal needs" of April 5, 2013, no.44-FZ. *SPS «Konsul'tantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed 17.12.2023) (in Russian).
5. Lychkov I. I., Sozaeva D. A., Gonchar K. V. *Konservatizm, mobil'nost', izolyaciya: podhod k issledovaniyu povedeniya agentov rynka gosudarstvennyh zakupok* [Conservatism, mobility, isolation: an approach to studying the behavior of agents in the public procurement market]. *Ekonomika i matematicheskie metody*, 2023, vol.59, no.4, pp.45-57. DOI: 10.31857/S042473880026993-1.
6. Denisova A. I., Sozaeva D. A., Gonchar K. V., Aleksandrov G. A. Improving the methodology for assessing the economic efficiency of public procurement of medicines. *Finansovyy zhurnal*=Financial Journal, 2023, vol.15, no.4, pp.63-81 (in Russian). DOI: 10.31107/2075-1990-2023-4-63-81.
7. Sozaeva D. A., Gonchar K. V. Competitive strategies of government procurement bidders. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.91-104 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-91-104.
8. Order of the Ministry of Finance of Russia "On approval of the Procedure for monitoring the quality of financial management by the Ministry of Finance of the Russian Federation" of June 18, 2020, no.112n. *SPS «Konsul'tantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_360690/ (accessed 17.12.2023) (in Russian).
9. Velasco R. B., Carpanese I., Interian R., Paulo Neto O. C. G., Ribeiro C. C. A decision support system for fraud detection in public procurement. *International Transactions in Operational Research*, 2021, vol.28, no.1, pp.27-47. DOI: 10.1111/itor.12811.
10. RF Federal Law "On the development of small and medium-sized businesses in the Russian Federation" of July 24, 2007, no.209-FZ. *SPS «Konsul'tantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (accessed 17.12.2023) (in Russian).
11. Pamučar D., Bozanic D., Puška A., Marinković D. Application of neuro-fuzzy system for predicting the success of a company in public procurement. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 2022, vol.5, no.1, pp.135-153. DOI: 10.31181/dmame0304042022p.
12. Molchanova G. O., Rej A. I., Shagarov D. Yu. Detecting indicators of horizontal collusion in public procurement with machine learning methods. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii*=Economics of Contemporary Russia, 2020, no.1(88), pp.109-127 (in Russian). DOI: 10.33293/1609-1442-2020-1(88)-109-127.

About the author

Dzhamiliya A. Sozaeva, ORCID 0000-0003-3955-891X, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Doctoral Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; Associate Professor of Valuation and Corporate Finance Department, Synergy University; Head of Educational Programs Department, JSC "Unified Electronic Trading Platform", Moscow, Russia, dasozaeava@gmail.com

Received 05.10.2023, reviewed 26.10.2023, accepted 09.11.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-40-48

Конкуренция на рынке продуктов индустрии спорта

В. А. Леднев^{1*}, М. Я. Бутов^{1,2}, А. А. Ожгихина¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² Фонд «Гераклион», Москва, Россия

* VLednev@synergy.ru

Аннотация. Мировая индустрия спорта является в настоящее время крупным сектором мировой экономики, который динамично развивается в условиях конкуренции многочисленных спортивных организаций, а также различных представителей бизнеса и популярных медиа. В статье анализируются главные продукты индустрии спорта (спортивное событие и спортивно-оздоровительная услуга), дана общая реальная картина рынка индустрии спорта с учетом как различных производителей, так и потребителей этих продуктов. У каждого продукта индустрии спорта есть свои особенности с учетом развития различных сегментов индустрии (профессиональный и массовый спорт, детско-юношеский спорт и фитнес-индустрия). В рамках проведенного исследования выявлены специфические элементы конкурентной стратегии различных производителей индустрии спорта с учетом особенностей продуктов этой индустрии. Авторами отмечается появление цифровых видов спорта (киберспорт, спортивное программирование, фиджитал-спорт и др.), что заметно сказывается на конкуренции рынка спортивных событий. Конкуренция на рынке спортивно-оздоровительных услуг связана с развитием предпринимательской деятельности в массовом и детско-юношеском спорте, а также в фитнес-индустрии. В статье показано, как сегодня развивается конкуренция в индустрии спорта, как формируется конкурентная среда и за какие продукты идет соперничество у потребителей индустрии. Представленная статья показывает уровень развития конкурентной среды в индустрии спорта.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная среда, индустрия спорта, продукты индустрии спорта, спортивное событие, спортивно-оздоровительная услуга, потребители индустрии спорта, предпринимательство

Для цитирования: Леднев В. А., Бутов М. Я., Ожгихина А. А. Конкуренция на рынке продуктов индустрии спорта // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 40–48. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-40-48

Competition in Sports Industry Products Market

V. Lednev^{1*}, M. Butov^{1,2}, A. Ozhgikhina¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² "Geraklion" Fund, Moscow, Russia

* VLednev@synergy.ru

Abstract. The global sports industry is today a large sector of the global economy, which is dynamically developing in the face of competition from numerous sports organizations, as well as various business representatives and popular media. The article analyzes the main products of the sports industry (a sports event and a sports and wellness service), gives a general real picture of the sports industry market, taking into account both various manufacturers and consumers of these products. Each product of the sports industry has its own characteristics, taking into account the development of various segments of the industry (professional and mass sports, youth sports and fitness industries). Within the framework of the conducted research, specific elements of the competitive strategy of various manufacturers of the sports industry have been identified, taking into account the characteristics of the products of this industry. The authors note the emergence of digital sports (e-sports, sports programming, digital sports, etc.), which significantly affects the competition of the sports events market. Competition in the sports and wellness services market is associated with the development of entrepreneurial activity in mass and youth sports, as well as in the fitness industry. The article shows how competition in the sports industry is developing today, how the competitive environment is being formed and for which products consumers of the industry are competing. The presented article shows the level of development of the competitive environment in the sports industry.

Keywords: competition, competition environment, sports industry, products of sports industry, sports event, sports and wellness service, consumers of the sports industry, entrepreneurship

For citation: Lednev V., Butov M., Ozhgikhina A. Competition in Sports Industry Products Market.

Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.40-48 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-40-48

Введение

Мировая индустрия спорта в XXI веке быстро и динамично развивается, наращивая коммерциализацию и показывая хорошие обороты, имея в виду коммерческие доходы. В последнее время многие крупные спортивные организации оказались высокодоходными коммерческими предприятиями. К ним можно отнести МОК и ФИФА, североамериканские профессиональные лиги, крупные европейские футбольные клубы. Это связано с тем, что главный продукт индустрии спорта – спортивное событие пользуется большим спросом у многочисленных потребителей (зрители, бизнес и медиа).

В связи с этим на рынке продуктов индустрии спорта усиливается конкуренция, и во многом она связана с борьбой и соперничеством участников этого рынка за деньги и внимание основных потребителей. В России пока нет такой серьезной конкуренции на рынке спортивных событий, так как государство еще частично финансирует деятельность спортивных организаций из бюджетных средств (прямо или косвенно). Хотя некоторые профессиональные клубы и лиги уже научились зарабатывать благодаря коммерческим источникам доходов. Тогда как на рынке спортивно-оздоровительных услуг в российской индустрии спорта развивается рыночная конкуренция.

В рамках данной статьи авторы формулируют проблему, связанную с развитием конкуренции в индустрии спорта, применимо к основным продуктам этой индустрии. Исследуется, как влияет спрос на продукты индустрии спорта, в чем интерес основных потребителей, хотя статья носит обзорный и поисковый характер, что дает возможность читателю самостоятельно поразмышлять о том, как складываются потенциальные тенденции в развитии как мировой, так и российской индустрии спорта.

Обзор литературы

Проводя анализ публикаций российских ученых, которые системно и много лет занимаются вопросами развития конкуренции в различных секторах и отраслях экономики, в первую очередь следует выделить научные исследования Ю. Б. Рубина [8, 9], который показывает различные конкурентные стратегии и тактику, тактические модели, комбинации и менеджмент конкурентных действий.

В. А. Леднев [3–6] во многих научных трудах показывает особенности различных продуктов индустрии спорта с учетом конкретной специфики их производителей и потребителей, в том числе имея в виду различные сегменты индустрии спорта.

А. В. Малыгин [7] рассматривает маркетинговые продукты индустрии через призму особенностей деятельности различных спортивных организаций (спортивные федерации, профессиональные лиги и клубы).

В. А. Гореликов и К. А. Гаджиев [1, 2] в основном анализируют маркетинговые продукты индустрии смешанных единоборств и спортивных лиг как организаторов спортивных событий.

И. В. Солнцев [10, 11] анализирует вопросы стратегии развития индустрии спорта, а также рассматривает экономические и конкурентные отношения, возникающие между различными субъектами индустрии спорта.

В целом следует отметить, что конкуренция на рынке спортивных событий и по отдельным видам спорта пока недостаточно активно рассматривается среди российских ученых и на это есть свои причины. Индустрия спорта в России достаточно молодая, поэтому уже сложившихся закономерностей и тенденций ее развития не так много. Тем более предпринимательская деятельность в индустрии спорта еще только начинает развиваться (за исключением, пожалуй, фитнес-индустрии), и поэтому мало конкретных успешных примеров для системных исследований и анализа.

Динамика спроса на основные продукты индустрии спорта

Рассматривая инвестиционную и коммерческую привлекательность мировой индустрии спорта, можно выделить наиболее значимые и популярные спортивные мегасобытия, регулярные турниры профессиональных лиг и серии коммерческих соревнований:

- Олимпийские игры (летние и зимние);
- чемпионаты мира и Европы по футболу;
- чемпионаты мира по легкой атлетике, водным видам спорта, зимним видам спорта;
- королевская серия «Формула-1»;
- мировая серия по теннису (мужчины и женщины);
- североамериканские профессиональные лиги (НБА, НХЛ и другие);
- коммерческие соревнования по боксу, ММА, гольфу, легкой атлетике и т. д.

Это своеобразные лидеры индустрии спорта с точки зрения масштаба и уровня спортивных событий, его целевой аудитории (т. е. болельщиков и зрителей), интересы крупных представителей бизнеса и медиа. В мире уже давно сложились определенные критерии, по которым можно оценивать коммерческую привлекательность и популярность как отдельных видов спорта, так и конкретных спортивных событий. Приведем некоторые из них в качестве примера:

- Потенциальная глобальная или национальная аудитория (для вида спорта и спортивного события).

- Количество стран, развивающих конкретный вид спорта (в случае конкретной страны – речь идет о количестве регионов).

- Количество телезрителей, зрителей интернет-«стримов», а также зрителей, которые посещают спортивные соревнования (т. е. смотрят их «вживую»).

- Количество профессиональных лиг по виду спорта (как по всему миру, так и на каждом континенте).

- Продажа медиаправ (общий объем и количество сделок).

- Интерес партнеров, спонсоров и рекламодателей (объем продаж и пакеты прав).

- Присутствие вида спорта в социальных сетях (особенно это важно для цифровых видов спорта).

- Всесезонность вида спорта (здесь можно назвать среди лидеров шахматы, бокс, ММА, теннис и др.).

- Гендерное равенство (чисто мужских видов спорта осталось уже совсем немного, а в некоторых сугубо женских начинают

выступать мужчины, например в синхронном плавании).

- Доступность для широкой публики (с точки зрения понимания правил и судейства, оценки спортивного мастерства спортсменов, что сильно влияет на так называемую зрелищность вида спорта).

- Компактность и динамичность спортивного события (продолжительность прямой телетрансляции обычно составляет около 2–2,5 часов эфирного времени).

Рассматривая продукты индустрии спорта (рис. 1), необходимо помнить, что их много и они по-разному востребованы различными потребителями. Но все-таки главный продукт – это спортивное событие, и именно оно сегодня стало важным объектом серьезной и непримиримой конкуренции, которая порой приобретает недобросовестный характер. За спортивные события конкурируют между собой:

- страны, желающие провести у себя крупные международные события (как великие супердержавы, так и относительно небольшие страны);

- потенциальные организаторы спортивных событий (особенно это касается коммерческих соревнований);

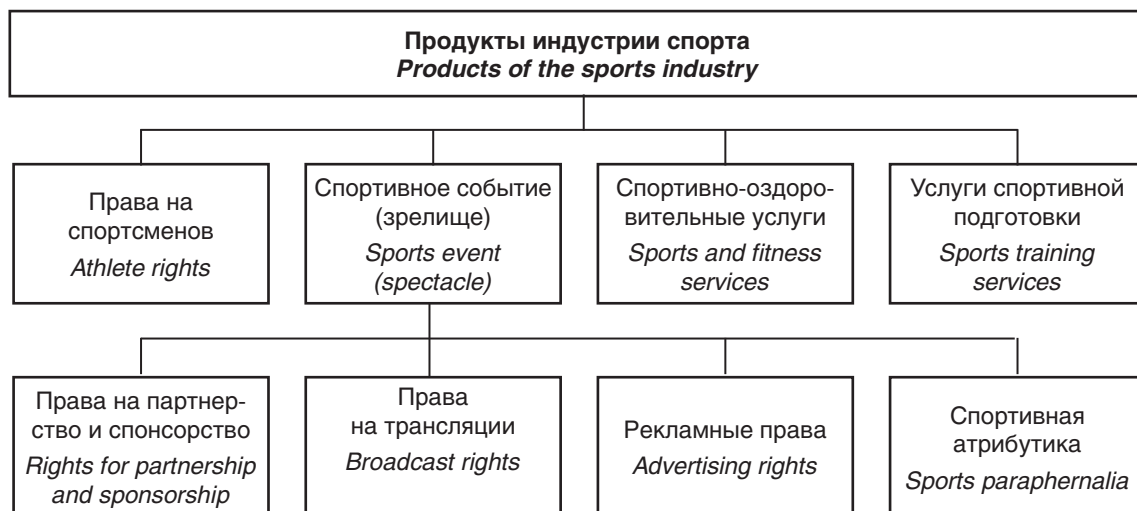


Рис. 1. Продукты индустрии спорта

Fig. 1. Products of the sports industry

- представители бизнеса, которые хотят быть спонсорами, партнерами и рекламодателями спортивных событий;

- многочисленные медиа (телекомпании, интернет-порталы, цифровые платформы, социальные сети).

Спортивное событие как основной продукт индустрии спорта во многом представляет интерес для потенциальных потребителей (зрители, бизнес и медиа) в системе профессионального спорта и спорта высших достижений. Другой не менее важный продукт – спортивно-оздоровительная услуга, в основном востребованная в сегментах массового, любительского и детско-юношеского спорта, а также в фитнес-индустрии. Здесь основные потребители – это частные клиенты, которым оказывается эта услуга. Далее в статье будут показаны особенности конкуренции применимо к спортивным событиям и спортивно-оздоровительным услугам.

Конкуренция на рынке спортивных событий

Анализируя общие тенденции развития мировой индустрии спорта, можно в качестве одной из главных привести усилившуюся конкуренцию на рынке спортивных событий и выход на этот рынок новых игроков, т. е. стран, которые раньше не только не проводили мегаспортивные события, но даже никогда и не претендовали на их проведение (они просто не подавали свои заявки). Можно назвать основные причины, почему в настоящее время рынок игроков спортивных событий так сильно изменился по сравнению с XX веком:

- Проведение крупного спортивного события для многих стран представляет собой слишком дорогое удовольствие, которое к тому же несет в себе большие экономические риски, связанные с финансированием из государственного бюджета (можно для отрицательного примера назвать Грецию, которая до сих пор не может оправиться от непосильных финансовых государственных

затрат на организацию летних Олимпийских игр 2004 г.).

- Расширение рынков сбыта и увеличение целевой аудитории для ряда крупных спортивных организаций (например, МОК и ФИФА) и их спонсоров и партнеров. Именно поэтому в XXI веке были существенно изменены правила подачи заявок от стран – претендентов на организацию спортивных событий. Сегодня можно подавать заявку от страны, которая не имеет в наличии уже готовой спортивной и общей инфраструктуры. Главное условие подачи такой заявки – государственная гарантия, что к моменту спортивного события страна все это вовремя построят.

- Имиджевые и репутационные возможности страны – организатора спортивного события, т. е. возможность по-новому и ярко о себе заявить. В качестве такого примера можно назвать проведение чемпионата мира по футболу 2022 г. в Катаре. За счет этого футбольного события маленький Катар стал в один ряд с крупными державами (Россия, США, Франция, Германия и т. д.).

- Создание общей и спортивной инфраструктуры в рамках подготовки к организации спортивного события. Как правило, объем инвестиций за период подготовки к чемпионату мира по футболу и Олимпийским играм во много раз превышает обычный уровень, и страна резко и быстро (как правило, за 6–7 лет) увеличивает свои экономическую и спортивную мощь и потенциал.

Именно благодаря этим особенностям и причинам стало возможным появление на рынке спортивных событий новых игроков, которые в XXI веке с успехом провели:

- летние Олимпийские игры (Китай-2008, Бразилия-2016);

- зимние Олимпийские игры (Россия-2014, Южная Корея-2018, Китай-2022);

- чемпионат мира по футболу (ЮАР-2010, Бразилия-2014, Россия-2018, Катар-2022);

- чемпионат мира по легкой атлетике (Южная Корея-2011, Россия-2013, Катар-2019).

И этот успешный пример стал для некоторых очень заразительным, что в дальнейшем обязательно повлияет на усиление конкурентной среды в индустрии спорта. Некоторые страны уже пытаются закладывать спортивные события в свою национальную стратегию, рассчитанную на долгие годы. В качестве интересного примера этого явления можно привести стратегию «Видение», разработанную в Саудовской Аравии, куда изначально встраиваются крупные спортивные события (например, чемпионат мира по футболу – 2034) с целью использовать потом это как для развития и коммерциализации индустрии спорта, так и для развития туристической индустрии и привлечения иностранных туристов.

Среди относительно недавних особенностей усиления конкуренции на рынке спортивных событий стоит назвать появление новых цифровых видов спорта, которые обязательно будут перетягивать внимание потенциальных спонсоров и партнеров от традиционных и классических видов спорта. Век цифровизации и интернетизации уже привел к появлению совсем молодых, но уже довольно интересных для молодежи видов спорта:

- киберспорт (в России он носит официальное название «компьютерный спорт»);
- фиджитал-спорт;
- гонки дронов;
- спортивное программирование;
- лазертаг и др.

Поэтому завершая анализ рынка спортивных событий и показывая факт усиления на нем конкурентных отношений и действий, можно прогнозировать следующее:

- конкуренция в индустрии спорта будет развиваться и усиливаться;
- отдельные страны будут это делать в рамках своего стратегического и долгосрочного развития;
- у каждого вида спорта будет более четко определяться своя целевая аудитория;
- представители бизнеса (спонсоры, партнеры, рекламодатели и букмекеры) бу-

дут «вдолгую» строить свои партнерские отношения как по отношению к конкретным спортивным событиям, так и в связи с развитием определенных видов спорта, в том числе цифровых.

Конкуренция на рынке спортивно-оздоровительных услуг

Спортивно-оздоровительная услуга в настоящий момент в России реально востребована в сегментах массового и детско-юношеского спорта, а также в фитнес-индустрии. Именно в этих сегментах сегодня активно развивается предпринимательство в индустрии спорта, где появляются новые частные спортивные клубы, школы, академии и центры. Государство дает возможность развиваться этим частным структурам, так как интересы государства и бизнеса в этом случае удивительным образом совпадают. Государство заинтересовано в увеличении доли граждан, занимающихся спортом, поскольку согласно Стратегии развития физической культуры и спорта этот показатель к 2030 г. должен быть существенно увеличен и достичь уровня 70% населения России.

В последнее время сформировался заметный спрос на регулярные занятия спортом у различных категорий граждан России, и это во многом стало возможным благодаря усилиям государства, направленным на пропаганду здорового образа жизни и культуры здоровья. Именно поэтому заметно увеличилось количество спортивных клубов по разным видам спорта (футбол, баскетбол, легкая атлетика, триатлон, лыжи, плавание, бокс, велоспорт, фигурное катание и др.). Важно отметить, что все эти спортивно-оздоровительные услуги частных спортивных клубов исключительно платные, и многие потребители готовы за это платить, но при условии предоставления приемлемого сервиса и качества этих услуг.

Есть прямая связь между количеством тех, кто регулярно занимается спортом

(официальная статистика Минспорта России за 2022 год), и ростом частных структур, которые предоставляют гражданам России платные спортивно-оздоровительные услуги. Для примера можно привести данные таблицы 1.

Данные этой таблицы довольно легко объясняют несколько важных особенностей развития предпринимательства в массовом спорте:

- среди лидеров частных школ и академий – футбол и баскетбол;
- следствием увлечения легкой атлетикой является большое количество марафонов и полумарафонов (в России уже более 250) и частных беговых клубов;
- популярность фитнес-аэробики напрямую связана с развитием всей фитнес-индустрии;
- спортивный туризм связан с большим количеством клубов по скандинавской ходьбе.

Так как количество спортивных клубов, несомненно, будет увеличиваться, можно смело прогнозировать увеличение конкуренции на рынке платных спортивно-оздоровительных услуг. Если говорить о специ-

фике этой конкуренции, то можно отметить следующее:

- Спортивные клубы по видам спорта будут конкурентами фитнес-клубов, так как отдельные услуги у них совпадают.
- Частные спортивные клубы и школы сегодня уже можно рассматривать как альтернативу государственным.
- Со временем будут появляться мульти-спортивные спортивные клубы, чтобы предоставлять своим клиентам услуги в рамках разных видов спорта.

Конкуренция на рынке спортивно-оздоровительных услуг должна обязательно влиять на улучшение качества этих услуг и возможное изменение ценовой политики, что, безусловно, будет удовлетворять запросам потребителей (клиентов спортивных и фитнес-клубов, детских академий и школ).

Заключение

Проведенный анализ российской индустрии спорта позволяет сделать вывод, что пока нет достаточно большого количества эффективных и успешных примеров развития предпринимательской деятельности и боль-

Таблица 1. Количество занимающихся спортом за 2022 год

Table 1. Sport. The number of students in 2022

№ No.	Вид спорта <i>Kind of sport</i>	Количество, тыс. чел. <i>Number, thousands of people</i>
1	Футбол	3,337
2	Плавание	2,554
3	Волейбол	2,497
4	Легкая атлетика	1,961
5	Баскетбол	1,791
6	Фитнес-аэробика	1,718
7	Лыжные гонки	1,106
8	Шахматы	1,015
9	Настольный теннис	892
10	Спортивный туризм	853

шого объема накопленной информации и статистики в этой сфере. Но несмотря на это, можно делать некоторые прогнозы на предмет того, как будет развиваться конкуренция на рынке продуктов индустрии спорта. Несмотря на то что данная статья носит поисковый и отчасти исследовательский характер, стоит обратить внимание спортивных организаций и предпринимателей на очевидные тенденции развития отраслевой конкуренции в спорте:

- Обязательно будет усиливаться конкуренция между классическими видами спорта и цифровыми видами спорта. Поэтому необходимо готовиться к серьезной борьбе за внимания молодежной аудитории, которая сегодня уже во многом живет в цифровом мире.

- Количество стран, которые претендуют на проведение международных спортивных событий, будет только увеличиваться (за счет стран Азии, Африки и Латинской Америки).

- В каждом виде спорта произойдет усиление конкуренции между федерациями, лигами и клубами «за внимание и деньги» представителей бизнеса (инвесторы, спонсоры и партнеры, рекламодатели и букмекеры).

- Заметно усилится конкуренция между структурами массового, детско-юношеского спорта и фитнес-индустрии.

Но это всего лишь некоторые прогнозы, сделанные авторами на основе изложенных в статье данных.

Список литературы

1. Гореликов В. А. Маркетинговые продукты российских спортивных лиг как основной источник финансирования // Наука и спорт: современные тенденции. 2022. Т. 10. № 3. С. 73–78. DOI: 10.36028/2308-8826-2022-10-3-73-78.
2. Гореликов В. А., Гаджиев К. А. Маркетинговые продукты в индустрии смешанных единоборств // Человек. Спорт. Медицина. 2022. Т. 22. № S1. С. 113–117. DOI: 10.14529/hsm22s11.
3. Леднев В. А. Обострение конкуренции в процессе коммерциализации индустрии спорта // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4 (84). С. 40–49. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-40-49.
4. Леднев В. А. Предпринимательство в индустрии спорта России: современные тренды развития // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 6 (90). С. 117–125. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-6-117-125.
5. Леднев В. А., Солнцев И. В. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12. № 3. С. 252–261. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-252-261.
6. Леднев В. А. Направления развития предпринимательства в индустрии спорта // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4. С. 15–26. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-15-26.
7. Малыгин А. В. Роль субъективации в формировании стратегических конкурентных преимуществ спортивной организации // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 4 (76). С. 58–66. DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10404.
8. Рубин Ю. Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
9. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Алексеева Е. В., Можжухин Д. П., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Пузыня Т. А. Обучение конкурентным компетенциям в магистратуре // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 97–107. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-97-107.
10. Солнцев И. В. Экономическая стратегия развития индустрии спорта в России и ее финансирование // Спорт: экономика, право, управление. 2020. № 2. С. 34–38.
11. Солнцев И. В., Петренко Е. С. Доверие в предпринимательской среде как фактор экономического роста // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 6. С. 2347–2364. DOI: 10.18334/ce.15.6.112301.

Сведения об авторах

Леднев Владимир Алексеевич, ORCID 0000-0003-2286-2552, докт. экон. наук, профессор, вице-президент, заведующий кафедрой спортивного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, VLednev@synergy.ru

Бутов Михаил Яковлевич, ORCID 0009-0003-2341-1478, канд. экон. наук, доцент, преподаватель, кафедра спортивного менеджмента, Университет «Синергия»; старший вице-президент Фонда «Гераклион», Москва, Россия, Mbutov@rusathletics.com

Ожгихина Анастасия Александровна, ORCID 0000-0003-2188-5963, канд. экон. наук, декан факультета индустрии спорта, Университет «Синергия», Москва, Россия, Aozhgikhina@synergy.ru

Статья поступила 25.10.2023, рассмотрена 06.11.2023, принята 20.11.2023

References

1. Gorelikov V. A. Marketing products of Russian sports leagues as the main source of financing. *Nauka i sport: sovremennye tendentsii*=Science and Sport: Current Trends, 2022, vol.10, no.3, pp.73-78 (in Russian). DOI: 10.36028/2308-8826-2022-10-3-73-78.
2. Gorelikov V. A., Gadzhiev K. A. Marketing products in the mixed martial arts industry. *Chelovek. Sport. Meditsina*=Human. Sport. Medicine, 2022, vol.22, no.S1, pp.113-117 (in Russian). DOI: 10.14529/hsm22s11.
3. Lednev V. A. Increasing competition in the process of commercialization in the sports industry. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4(84), pp.40-49 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-40-49.
4. Lednev V. A. Entrepreneurship in the Russian sports industry: current development trends. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.6(90), pp.117-125 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-6-117-125.
5. Lednev V. A., Solntsev I. V. Entrepreneurship in sports industry: directions, innovations and support. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*=Strategic Decisions and Risk Management, 2021, no.3, pp.252-261 (in Russian). DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-252-261.
6. Lednev V. Directions of Entrepreneurship Development in the Sports Industry. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.4, pp.15-26 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-15-26.
7. Malygin A. V. The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages of a sports organization. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.4(76), pp.58-66 (in Russian). DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10404.
8. Rubin Yu. B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
9. Rubin Yu. B., Lednev M. V., Alekseeva E. V., Mozhzhukhin D. P., Pogorelova A. Yu., Potapova O. N., Puzynya T. A. Competition competencies study in the master's program. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1, pp.97-107 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-97-107.
10. Solntsev I. V. The economic strategy of the sports industry development in Russia and its financing. *Sport: ekonomika, pravo, upravlenie*, 2020, no.2, pp.34-38 (in Russian).
11. Solntsev I. V., Petrenko E. S. Trust in the entrepreneurial environment as a factor of economic growth. *Kreativnaya ekonomika*, 2021, vol.15, no.6, pp.2347-2364 (in Russian). DOI: 10.18334/ce.15.6.112301.

About the authors

Vladimir A. Lednev, ORCID 0000-0003-2286-2552, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-President, Head of Sports Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, VLednev@synergy.ru

Mikhail Ya. Butov, ORCID 0009-0003-2341-1478, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Lecturer, Sports Management Department, Synergy University; "Geraklion" Fund, Senior Vice-President, Moscow, Russia, Mbutov@rusathletics.com

Anastasia A. Ozhgikhina, ORCID 0000-0003-2188-5963, Cand. Sci. (Econ.), Dean of Sports Industry Faculty, Synergy University, Moscow, Russia, Aozhgikhina@synergy.ru

Received 25.10.2023, reviewed 06.11.2023, accepted 20.11.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-49-60

Основания теории предпринимательской коллаборации

В. С. Осипов^{1*}, И. Н. Ленков¹¹ *Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия*^{*} *vs.ossipov@spa.msu.ru*

Аннотация. «Коллаборация» как экономический термин еще не очень активно используется в российской теории и практике менеджмента, однако все новое или сравнительно новое требует исследования, понимания и изложения в научных трудах, чтобы способствовать приращению научного знания. На наш взгляд, коллаборация, хотя и хорошо известна за рубежом, пока еще не нашла своего достойного места в российской традиции менеджмента. Смысловое наполнение дефиниции «коллаборация» требует уточнения, поскольку достаточно часто рассматриваемый термин отождествляется с партнерством, сотрудничеством и прочими схожими понятиями, термин может даже негативно восприниматься из-за ассоциации со словом «коллорабационизм», что не является корректным отождествлением. В свою очередь, дословный перевод данного термина с английского языка не передает всего смысла, заложенного в данное понятие. Характер институционализации коллаборации является важным аспектом признания ее в качестве экономической системы как через призму управленческих решений, так и совместного создания ценности. Не менее важным представляется разделение формальной и неформальной коллаборации, а также рассмотрение и изучение жизненного цикла коллаборации в сочетании с дуализмом ее цели. Восполнить этот пробел и призвана наша статья. В РИНЦ (elibrary.ru) обнаружено 610 публикаций по ключевому слову «коллаборация» (дата обращения: 01.11.2023) по тематике 06.00.00 «Экономика. Экономические науки».

Ключевые слова: коллаборация, взаимодействие, сотрудничество, конвергенция, экономические отношения, экономическая система

Для цитирования: Осипов В. С., Ленков И. Н. Основания теории предпринимательской коллаборации // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 49–60. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-49-60

Foundations of the Theory of Entrepreneurial Collaboration

V. Osipov^{1*}, I. Lenkov¹

¹ *Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

* *vs.ossipov@spa.msu.ru*

Abstract. The term “collaboration” as an economic concept is not yet widely used in Russian management theory and practice. However, anything new or relatively new requires exploration, understanding, and presentation in scientific works to contribute to the advancement of scientific knowledge. In our view, collaboration, although well-known abroad, has not yet found its rightful place in the Russian management tradition. The semantic content of the definition of collaboration needs clarification, as the term is often equated with partnership, cooperation, and other similar concepts. The term may even be negatively perceived due to its association with the word “collaborationism”, which is not a correct identification. Moreover, a literal translation of this term from English does not convey the full meaning inherent in the concept. The character of collaboration institutionalization is an important aspect of recognizing it as an economic system, both through the lens of managerial decisions and joint value creation. Equally important is the distinction between formal and informal collaboration, as well as the consideration and study of the collaboration lifecycle in combination with the duality of its purpose. This article aims to fill this gap. In the RINC (elibrary.ru), 610 publications were found using the keyword “collaboration” (accessed on 01.11.2023) in the field of 06.00.00 “Economics. Economic Sciences”.

Keywords: collaboration, interaction, cooperation, convergence, economic relations, economic system

For citation: Osipov V., Lenkov I. Foundations of the Theory of Entrepreneurial Collaboration. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.49-60 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-49-60

Введение

Термин «коллаборация» достаточно часто отождествляется с сотрудничеством в широком смысле. В некоторых случаях коллаборацию синонимизируют с такими дефинициями, как «бизнес-партнерство», «кооперация», «совместное предприятие», «стратегическое партнерство» и «стратегические альянсы» и др. В семантический смысл термина «коллаборация» закладывается объединение ресурсов предпринимательских структур для достижения определенных целей. Данная трактовка дефиниции «коллаборация» представляется достаточно широкой и общей, что требует уточнения, поскольку коллаборация с точки зрения менеджмента является

обособленным процессом взаимодействия определенных бизнес-единиц для решения целого комплекса различных задач и может включать в себя различные формы взаимодействия предпринимательских структур.

Категория коллаборации

О. В. Иншаков предложил понимать под коллаборацией «процесс совместной трудовой, производственной или хозяйственной деятельности двух и более хозяйственных субъектов (индивидуальных или групповых) для достижения общих целей» [2]. Обратим внимание, что коллаборация, по мнению О. В. Иншакова, это именно процесс. На наш взгляд, важно определиться с сущностью категории «коллаборация»,

то есть обосновать, есть ли это процесс, система, форма или действие. Например, исследователь Н. В. Василенко указывает, что коллаборация представляется как форма совместной деятельности [1]. О. В. Иншаков же в своем исследовании продолжает, что этот процесс строится «на принципах согласия и доверия... происходит взаимовыгодный обмен знаниями, обучение участников для повышения их компетенций, производство инновационных продуктов со значительным интеллектуальным компонентом для продвижения на рынок и достижения значимых кумулятивных эффектов» [2]. Есть определенное искушение перевести термин «коллаборация» с английского языка как взаимодействие и покончить с этой дискуссией, однако взаимодействие по своей сущности это процесс (действие), как правильно отмечает О. В. Иншаков, но ведь коллаборация может быть и формой, то есть экономической системой. На наш взгляд, дело здесь не только в переводе английского термина на русский язык, как могло бы показаться вначале, а еще и в сущностном содержании категории коллаборации.

Уделим немного времени лингвистическому исследованию категории «коллаборация» и ее английского аналога *collaboration*. Здесь мы значительную помощь получим от исследователей Т. М. Шкапенко, Е. В. Зубрицкой, П. Ф. Макаровой из Балтийского федерального университета имени И. Канта. Так, они правильно отмечают, что «использование слова *коллаборация*... вызывает культурный шок у многих представителей старших возрастных групп» [13] из-за ассоциации со словом коллаборационизм, имеющим негативное значение. Важно отметить, что общего смыслового содержания в словах «коллаборационизм» и «коллаборация» нет. Далее указанные авторы убедительно доказывают, что коллаборация «описывается как процесс или ситуация совместной работы, выполняемой с целью произвести что-либо» [13].

Крупная работа М. Хансена «Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству» (в переводе Ю. Гиматовой) как раз в силу перевода и в сущностном, и в содержательном аспекте сведена к отождествлению коллаборации и сотрудничества, взаимодействия. Так, в ней отмечено, что «неэффективное взаимодействие можно назвать болезнью, поражающей даже лучшие компании» [11]. Хансен, несмотря на строго практикоориентированность своей монографии, тем не менее делает попытку объективизировать коллаборацию, понимая под ней «лидерскую практику надлежащей оценки, когда сотрудничать и когда нет, воспитание в подчиненных желания и способности взаимодействовать в необходимых случаях» [11]. В этом категориализованном определении мы видим идею Хансена не отождествлять коллаборацию и сотрудничество (взаимодействие), а попытку системного подхода, когда коллаборация предстает перед нами как система управленческих решений и практик по использованию (отказу от) сотрудничества (взаимодействия) в зависимости от конкретной хозяйственной ситуации. Коллаборация между хозяйствующими субъектами отсюда не столько необходима, сколько возможна, в зависимости от условий, сопровождающих ее. Ранее упомянутые исследователи из Балтийского федерального университета имени И. Канта отмечают, что «если различить между собой понятия “взаимодействие” и “коллаборация”, то коллаборация более узкое понятие, содержащее в себе отсылку на какой-то проект, ради которого “все мы здесь сегодня собрались”» [13]. Считаем необходимым прокомментировать эту мысль и указать, что коллаборация действительно более узкое понятие, чем взаимодействие, но в силу того факта, что коллаборация представляет собой статичное явление экономической системы, например несколько компаний добиваются результата совместно. Взаимодействие представляет собой совокупность экономических отно-

шений, то есть динамическую категорию, характеризующую качественно и количественно полный спектр межорганизационных отношений нескольких компаний по поводу совместных действий.

Как правильно отмечает В. С. Каткало, «с середины 1980-х гг. межорганизационные отношения стали приобретать новое качество... внутринациональной и международной конкуренции... в условиях отлаженного механизма сотрудничества с поставщиками и правильного выбора специализации» [4]. Здесь становится совершенно ясно, что сотрудничество или взаимодействие – это отношенческие категории менеджмента, а коллаборация представляет собой все же экономическую систему менеджмента, в которой сотрудничество и/или взаимодействие становятся формой реализации хозяйственных (управленческих) решений. Отсюда *коллаборация – это экономическая система управленческих решений по поводу взаимодействия хозяйствующих субъектов*. Взаимодействие в данном случае выступает как ограничивающий фактор, то есть коллаборация наступает тогда, когда отказ от взаимодействия не приносит выгоды никому из участников.

Важно привести здесь и сравнение коллаборации и совместного создания ценности (value co-creation), когда производитель продукта улучшает его конкурентные свойства за счет включения потребителя в цепочку ценности вместе с его опытом от обращения к продукту. Здесь взаимодействие «потребитель – компания» также представляет собой систему экономических отношений, в которой каждая из сторон самостоятельно принимает решения о необходимости взаимодействия и сотрудничества, а также «совместного создания ценности в точках взаимодействия» [8]. Таким образом, совместное создание ценности также становится системой экономических отношений, а взаимодействие – отношенческой категорией между потребителем и производителем.

Формальная и неформальная коллаборации

Важным аспектом признания коллаборации именно экономической системой выступает характер ее институционализации, или укоренения по М. Грановеттеру [17]. Как правильно отмечают А. М. Томсон и Дж. Л. Перри, рамки коллаборации предполагают, что она происходит с течением времени, когда организации взаимодействуют формально и неформально посредством повторяющихся последовательностей переговоров, обсуждения и выполнения обязательств [20]. Отсюда становится понятно, что коллаборация может выступать как в формальном, так и неформальном виде. Здесь возникает возможность исследования коллаборации с институциональной точки зрения и определения ее свойств как формального и/или неформального института. И важным аспектом выступает степень формализации коллаборации – формальным институтом здесь выступает письменное соглашение о сотрудничестве (взаимодействии), оформленное в виде договора (например, договор о простом товариществе). Неформальным институтом коллаборации, соответственно, является устная договоренность, например негласная координация действий на рынке. Это может быть и пример незаконной коллаборации вопреки требованиям законодательства о защите конкуренции. Здесь важно указать, что незаконный характер взаимодействия не делает такое взаимодействие невозможным, то есть противозаконный характер не отменяет факта наличия такого явления. Зачастую устная договоренность и не достигается, а лишь формируется в результате кооперативной игры участников рынка, когда действие одного участника на рынке подкрепляется аналогичным действием другого участника без проведения каких-либо переговоров или сговора с целью злоупотребить своим положением на рынке. Т. Козн и Д. Шаттер отмечают в этой связи наличие кооперативной эффективности, которая может быть определена

на как способность экономических акторов к согласованным усилиям [16], то есть когда экономические акторы понимают, осознают ценность согласования усилий для достижения общей цели. Статья 4 п. 14 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» закрепляет, что «...координация экономической деятельности – согласование действий хозяйствующих субъектов третьим лицом, не входящим в одну группу лиц ни с одним из таких хозяйствующих субъектов и не осуществляющим деятельности на товарном рынке, на котором осуществляется согласование действий хозяйствующих субъектов. Не являются координацией экономической деятельности действия хозяйствующих субъектов, осуществляемые в рамках «вертикальных» соглашений». Согласование действий есть взаимодействие, причем за рамками вертикальных соглашений, то есть за рамками формальных институтов материнских-дочерних отношений хозяйствующих субъектов.

Еще одно важное замечание касается того факта, что формальная коллаборация не реализуется на практике. Наличие формального института (соглашения, договора и т. д.) не всегда ведет к реализации взаимодействия, то есть не возникает желаемого конечного результата в силу самых разных причин.

Таким образом, коллаборация как система экономических отношений может быть представлена формальными и неформальными институтами, реализующими взаимодействие на практике с учетом экономических интересов участников коллаборации. Для простоты обращения предлагаем именовать такие коллаборации формальными и неформальными в зависимости от степени формализации института.

Жизненный цикл коллаборации

Еще одним важным вопросом, который был поднят М. Хансеном в его определении коллаборации, представляется систе-

ма координат «когда сотрудничать и когда нет» и «способности взаимодействовать в необходимых случаях» [11]. Отметим, что возникают хозяйственные ситуации, когда коллаборация возникает и когда ее следует избегать, как указывает М. Хансен, что свидетельствует о временном характере коллаборации, а значит, возникает возможность смоделировать ее жизненный цикл.

Рассмотрим жизненный цикл коллаборации (рис. 1) более детально. На первой стадии принятия решения о коллаборации происходит определение необходимости взаимодействия между инициаторами процесса коллаборации. На данном этапе происходит оценка сложности будущей работы, определение необходимых компетенций и ресурсов. Также происходит оценка будущего положительного эффекта от коллаборации, что может выражаться в изменении финансовых показателей либо в более глубокой трансформации возможных выгод от совместного взаимодействия. Далее происходит активное сотрудничество, появляются результаты совместной работы, которые можно качественно и количественно оценить и сопоставить с первоначальной концепцией коллаборации. В случае, когда коллаборация преследует цели получения разового эффекта, происходит завершение процесса коллаборации и расформировываются ранее созданные для этого взаимодействия структуры, поскольку цель была достигнута. Происходит дальнейшее затухание активности в форме коллаборации и в итоге – прекращение сотрудничества.

Представляется важным сделать замечание о том, что «на организационном уровне анализа институциональные теоретики полагают, что власть кристаллизуется в формализованную структуру власти в организации по мере институционализации отношений» [12]. Под институциональными теоретиками М. Дж. Хэтч подразумевает в первую очередь О. Уильямсона, лауреата премии имени А. Нобеля 2009 г., с его идеей «отношенческой контрактации» (relational

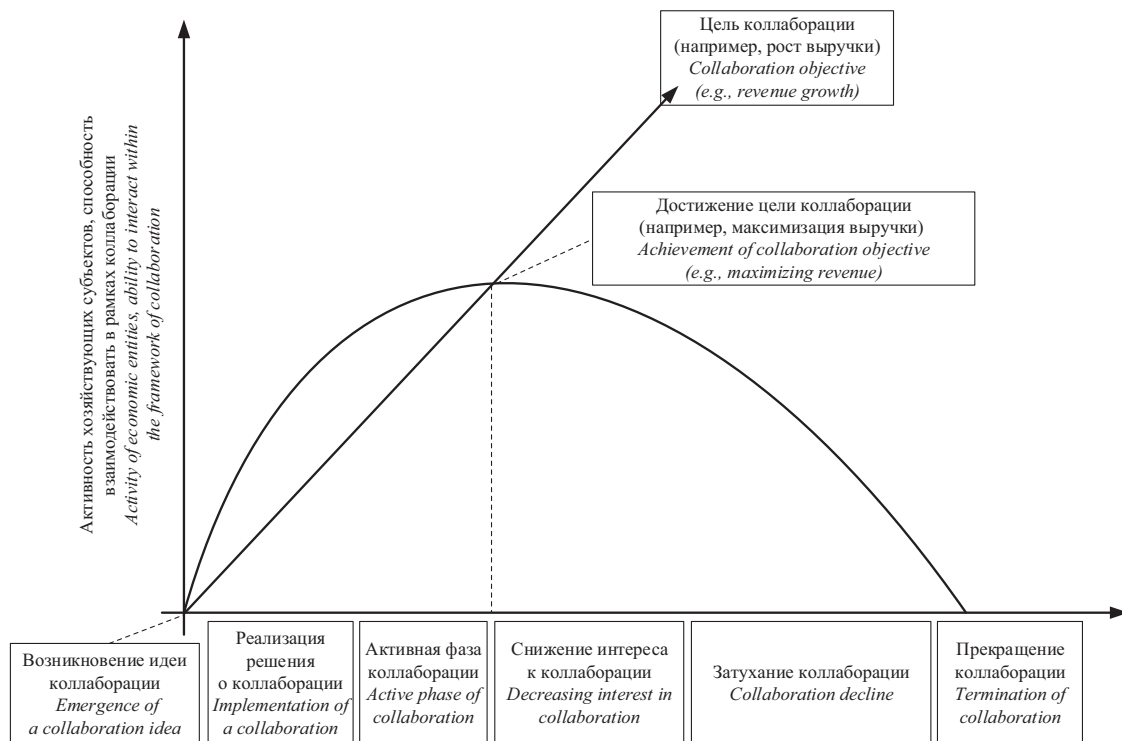


Рис. 1. Жизненный цикл коллаборации

Fig. 1. Collaboration life cycle

contracting). Именно О. Уильямсону принадлежит идея об эффективном ответвлении контрактов (отличном от монополистического ответвления), где «эффективные подходы подразделяются на две группы: те, согласно которым основное внимание уделяется состыковке побудительных мотивов участников сделки, и те, для которых главным вопросом является экономия транзакционных издержек» [10]. Рассмотрим более подробно цели коллаборации.

Цели коллаборации

Здесь мы видим две группы целей: одна – максимизация прибыли за счет экономики на транзакционных издержках (именно эта идея отображена на рисунке 1), а другая – «состыковка побудительных мотивов участников», то есть поведенческие аспекты участия экономических акторов в колла-

борации. В этом отношении можно предположить, что речь идет об эффекте якоря (привязки), когда начальная информация оказывает воздействие на принятие решения об участии в коллаборации [3, 9]. В подтверждение приведем идею исследователя Д. Ли о том, что «любая экономическая система развивается... от простой формы организации к сложной. Положительные эффекты от коллаборации могут усиливаться в результате формирования институтами государства механизмов, позволяющих создавать институциональные предпосылки для усиления положительных эффектов» [6]. Отсюда следует важный вывод о роли государства в «усилении положительных эффектов», которые, по нашему мнению, должны выражаться в защите прав интеллектуальной собственности, то есть защите инноваций от копирования конкурентами, иначе, как верно отмечает Т. Эггертссон,

«у частных фирм отсутствуют стимулы к созданию новых технологий, пока они не имеют какого-либо имущественного контроля над создаваемыми ими знаниями. Фирма, действующая на конкурентных рынках, не будет инвестировать в инновацию, направленную на сокращение затрат *[в том числе транзакционных издержек]*. – Прим. наше], которая автоматически станет доступной ее конкурентам и снизит их издержки. Почему частная фирма должна платить за инновацию, которая снизит кривые издержек всех фирм в отрасли и не сможет улучшить сравнительную позицию инноватора?» [15]. Отсюда становится понятна роль государства в антимонопольном регулировании с позиций коллаборирующих хозяйствующих субъектов. Если они соблюдают закон, и их коллаборация не наносит вреда конкуренции, а лишь преследует цель состыковки побудительных мотивов участников коллаборации или снижения транзакционных издержек, то такая коллаборация заслуживает поддержки и поощрения, ибо она формирует пятую инновацию по Й. Шумпетеру – «проведение реорганизации, преследующей цель обеспечения монопольного положения (посредством создания треста) или подрыв монопольного положения другого предприятия» [14]. Конечно же, обеспечение монопольного положения следует рассматривать в контексте незлоупотребления монопольным положением внутри национальной юрисдикции или обеспечение монопольного положения на международном рынке как раз с целью обеспечения национальной безопасности (монопольное положение на мировом рынке при поставке отдельных видов ресурсов обеспечивает конкурентное положение такой страны на мировом рынке). В обоих случаях поощрение государством вполне допустимо. В этом отношении важно отметить позицию академика В. М. Полтеровича о том, что коллаборацию следует рассматривать двух типов: позитивную (то есть не направленную против третьей стороны) и негативную [18]. Очевид-

но, что в первом случае речь идет о состыковке побудительных мотивов участников коллаборации и снижении транзакционных издержек, в то время как негативная коллаборация может быть отнесена к преследуемым по закону формам нарушения конкурентного поведения на рынке. Совершенно соглашаясь в этом с В. М. Полтеровичем, отметим также, что поощрение развития таких институтов, как коллаборация (позитивная в понимании В. М. Полтеровича), может лишь ускорить «естественный ход вещей», а не нарушить его [18].

Функциональный подход к коллаборации

Важная статья В. М. Полтеровича натолкнула нас на мысль о том, что коллаборацию наряду с конкуренцией и властью [18] можно рассматривать не только как механизм координации, но и как механизм реализации других функций управления, кроме координации, – планирование, организация, регулирование, контроль. Коллаборация может сыграть свою роль как средство реализации функции планирования, ведь мы определили коллаборацию как систему управленческих решений по поводу взаимодействия хозяйствующих субъектов. Кооперативная игра в этом случае позволяет участникам коллаборации обеспечить более точное планирование деятельности в условиях конкурентного или олигопольного рынка по сравнению с теми участниками рынка, которые отказались от коллаборации.

Сочетание конкуренции и сотрудничества, идея трансформации конкуренции подтверждается формированием мирохозяйственных сдвигов в современном мире (усиление процессов глобализации с постепенным ее затуханием в XXI веке) [19], что, в свою очередь, способствует качественному изменению характера конкуренции. Усиливающиеся эффекты торговых войн и санкционных ограничений также побуждают конкуренцию к дальнейшей

качественной трансформации, которая стала проявляться в коллаборации.

Функция организации в предпринимательской коллаборации может быть реализована в связи с целью состыковки побудительных мотивов участников. Так, может быть образована коллаборация между производителем оборудования и организацией по монтажу этого оборудования. Совместный продукт такой коллаборации позволит привлечь новых клиентов, ведь взаимодействующие экономические акторы могут более полно удовлетворить потребность заказчика по сравнению с не взаимодействующими акторами, так как трансакционные издержки в первом случае для заказчика явно ниже, чем во втором. Функция регулирования может быть реализована коллаборацией на олигопольном рынке, когда взаимодействующие акторы не желают допустить монополизации рынка третьей стороной (негативная коллаборация в свете идей В.М. Полтеровича или пятая инновация по Й.А. Шумпетеру в связи с необходимостью разрушения монопольного положения третьей стороны). Регулирование в данном случае может быть реализовано как функция управления как через лоббирование реализации соответствующих государственных функций антимонопольного ведомства, так и посредством ценового регулирования. Функции контроля в предпринимательской коллаборации может быть отведено самое незначительное место, так как сильная контрольная функция может свидетельствовать о наличии вертикальной интеграции, что в силу закона уже не является коллаборацией, однако можно предположить, что некий мягкий контроль вполне возможен за счет взаимного недопущения нарушения правил коллаборации, особенно формальной. Таким образом, большинство функций управления вполне может быть реализовано посредством предпринимательской коллаборации, а не только как функция координации.

От коллаборации к конвергенции

Под впечатлением статьи О.В. Иншакова мы предположили, как может развиваться предпринимательская коллаборация, то есть в какие формы взаимодействия она может перейти. Так, в случае достижения целей коллаборации, как мы указали на рисунке 1, коллаборация может прекратить свое существование, если не имела стратегических оснований для создания.

На рисунке 2 представлены варианты развития сценариев коллаборации – ее затухание и прекращение (квадратная штриховка) и конвергенция (косая штриховка), то есть переход к более интегрированному состоянию взаимодействующих хозяйствующих субъектов посредством постепенного взаимопроникновения и формирования более тесных связей, например вертикально интегрированных структур, присоединения и поглощения при прекращении юридического статуса одного из участников и слияния при прекращении обоих участников как юридических лиц, и формирование на их базе нового юридического лица с объединенными активами. Например, в условиях цифровизации межсегментная и межотраслевая конвергенция финансовых институтов позволяет посредством коллаборации создавать такие масштабные формы взаимодействия, как экосистемы [5]. В России подобная форма существенно отличается от зарубежной, поскольку в результате подобной конвергенции формируются в лучшем случае совместные предприятия либо контроль над отдельными элементами экосистем переходит в холдинговую компанию, что трансформирует условия конкуренции в нескольких отраслях сразу. Механизм конвергенции бизнес-процессов в компаниях осуществляется в силу их долговременного сотрудничества. Компании как бы подстраивают свою деятельность под деятельность другого участника коллаборации. Они стараются гармонизировать свои бизнес-процессы на первом этапе, а далее при все

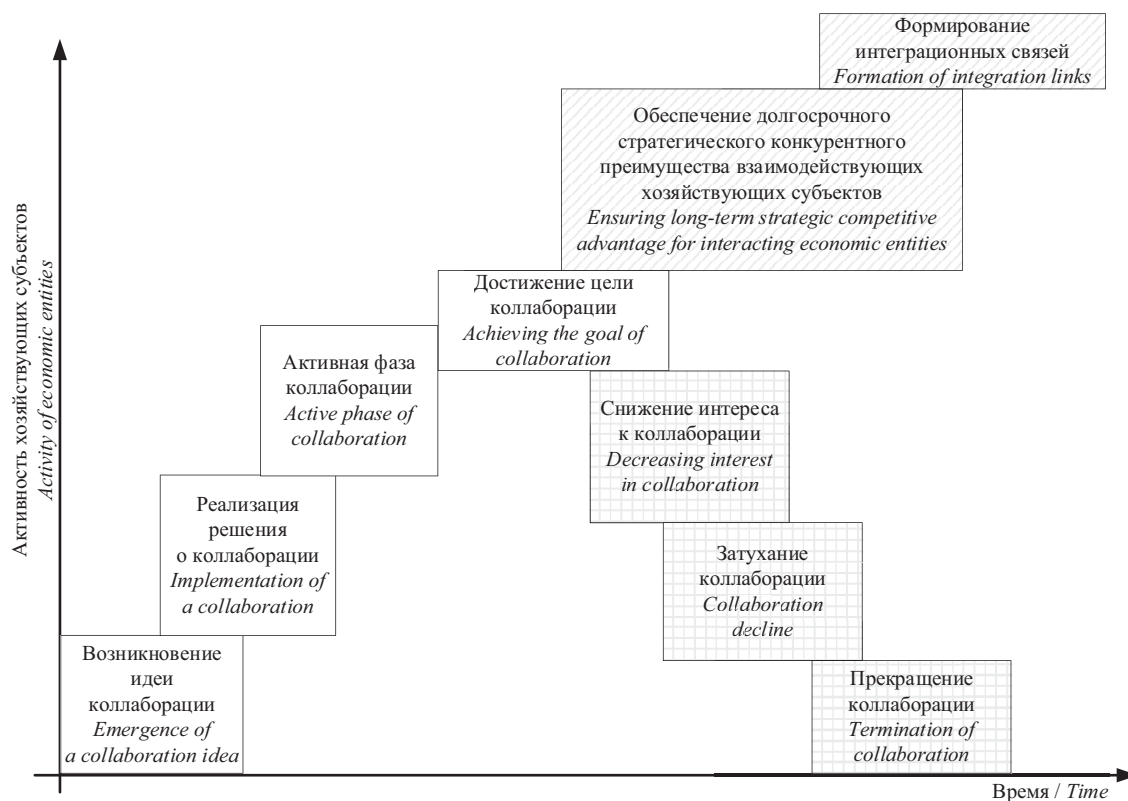


Рис. 2. Переход от коллаборации к конвергенции

Fig. 2. Transition from collaboration to convergence

более близком сотрудничестве конвергируют свои бизнес-процессы. Именно поэтому коллаборация есть промежуточная фаза от независимых хозяйствующих субъектов к интегрированным структурам. Отказ от исследования этой промежуточной фазы, на наш взгляд, совершенно не обоснован, нуждается в исследовании, описании экономических процессов, характеристике и выработке научно обоснованных рекомендаций по использованию коллаборации в практике менеджмента.

Важно также отметить, что конвергенция возможна не только между отдельными бизнес-единицами, а также с участием государства или отдельных его субъектов. Примером подобной конвергенции может быть развитие форм социальной ответственности предприятий в моногородах или реализация

отдельных элементов социально-экономической и экологической ответственности бизнеса в развитии территории кластеров. Однако самой простой формой конвергенции, на наш взгляд, выступает согласование бизнес-процессов сотрудничающих компаний, когда документооборот, движение товарно-материальных ценностей и так далее осуществляется при согласовании с партнером по коллаборации.

Как правильно отмечает О. В. Иншаков, «взаимопомощь участников коллаборации диалектически, а не антагонистически противоположна их конкуренции, что позволяет использовать обе стороны взаимодействия в достижении высокого конечного результата сотрудничества» [2]. Отсюда становится понятно (и мы согласны с О. В. Иншаковым и вынуждены не согласиться

с В.М. Полтеровичем в части соединения конкуренции и коллаборации в механизм координации), что коллаборация предоставляет участникам значительно больше возможностей для развития с учетом снижения транзакционных издержек, чем губительная конкурентная борьба, особенно на высококонкурентных рынках, где эластичность спроса по цене продукта значительна. Коллаборация в этом случае позволяет найти разрешение противоречия конкуренции, как правильно отмечают исследователи Д. Ли и В.А. Останин [7]. Исследователь С.К. Ту в связи с этим отмечает, что коллаборации в стратегической перспективе предоставляют больше рыночных возможностей при формировании стратегических альянсов, но в то же время и лучшие возможности для совместных инноваций в части организационного и/или институционального развития [21], то есть коллаборации представляют собой важный фундамент для конвергенции и интеграции бизнесов в будущем.

Заключение

Таким образом, с точки зрения системного подхода коллаборация представляется формальными и неформальными институтами, в основе взаимодействия которых лежат преимущественно экономические интересы. С точки зрения функционального подхода

формальная коллаборация возможна лишь на отдельных этапах взаимодействия предприятий, поскольку при более глубоком проникновении бизнес-структур друг в друга меняется и организационная форма существования этих бизнес-единиц, что приводит к их слиянию или поглощению. В данном контексте важно сохранение контроля за процессом формальной коллаборации через призму четкой координации усилий отдельных предпринимательских структур. Жизненный цикл коллаборации предполагает переход к двум возможным сценариям: прекращение взаимодействия как нежизнеспособная форма сотрудничества и конвергенция как проявление взаимности в побуждении к развитию коллаборации между предпринимательскими структурами с последующим переходом к качественно новому подходу в создании ценности. В свою очередь, в процессе коллаборации предпринимательских структур важное значение имеет конвергенция, открывающая новые возможности для создания ценности для клиента. Расширение возможностей участвующих в коллаборации предпринимательских структур создает синергетический эффект, что может выражаться в возможности создания новых источников дохода или экономии затрат, а сочетание конкуренции и сотрудничества порождает новые возможности для всех участников рассматриваемых форм взаимодействия.

Список литературы

1. *Василенко Н.В.* Институциональные особенности коллаборации в организационных структурах инновационной экономики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. № 4 (246). С. 21–28. DOI: 10.5862/JE.246.2.
2. *Иншаков О.В.* Коллаборация как глобальная форма организации экономики знаний // Экономика региона. 2013. № 3 (35). С. 38–44.
3. Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро.* – М.: Издательство АСТ, 2017. – 978 с.
4. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Издательство «Высшая школа менеджмента»: Издательский дом Санкт-Петербургского университета, 2008. – 546 с.
5. *Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А.* Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. 2020. Т. 11. № 4. С. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1.
6. *Ли Д.* Коллаборация как частная форма кооперации организаций // Финансовая экономика. 2019. № 12. С. 580–582.
7. *Останин В. А., Ли Д.* Коллаборация как форма разрешения противоречий конкуренции // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2019. № 4 (92). С. 5–16. DOI: 10.24866/2311-2271/2019-4/5-16.

8. Прахалад К. К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности с потребителями. – М.: Олимп Бизнес, 2006. – 352 с.
9. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. – М.: Издательство «Э», 2017. – 542 с.
10. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. – СПб.: Лениздат, 1996. – 704 с.
11. Хансен М. Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 288 с.
12. Хэтч М. Дж. Теория организации. Модерная, Символистская и Постмодерная перспективы. – М.: Издательство «ЛОГОС»: ИТДГК «ГНОЗИС», 2022. – 512 с.
13. Шкапенко Т. М., Зубрицкая Е. В., Макарова П. Ф. Англосемантизм Коллаборация как конфликтогенный элемент в современном русском языке // Филологические науки в МГИМО. 2023. Т. 9. № 1. С. 97–106.
14. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. – М.: Издательство «Прогресс», 1982. – 456 с.
15. Эггертссон Т. Несовершенные институты. Возможности и границы реформ. – М.: Издательство Института Гайдара, 2022. – 480 с.
16. Cowen T., Shutter D. The cost of cooperation // Review of Austrian Economics. 1999. Vol. 12. No. 2. P. 161–173. DOI: 10.1023/A:1007864125523.
17. Granovetter M. Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis // Acta Sociologica. 1992. Vol. 35. No. 1. P. 3–11. DOI: 10.1177/000169939203500101.
18. Polterovich V. Positive collaboration: Factors and mechanisms of evolution // Russian Journal of Economics. 2017. Vol. 3. No. 1. P. 24–41. DOI: 10.1016/j.ruje.2017.02.002.
19. Samuelson R. J. The End of Competition? // The Washington Post. URL: https://www.washingtonpost.com/opinions/competition-rip/2018/10/21/5cfd3b4a-d3c6-11e8-8c22-fa2ef74bd6d6_story.html (дата обращения: 11.11.2023).
20. Thomson A. M., Perry J. L. Collaboration Processes: Inside the Black Box // Public Administration Review. 2006. Vol. 66 (s1). P. 20–32. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x.
21. To C. K. Collaboration modes, preconditions, and contingencies in organizational alliance: A comparative assessment // Journal of Business Research. 2016. Vol. 69. No. 11. P. 4737–4743. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.023.

Сведения об авторах

Осипов Владимир Сергеевич, ORCID 0000-0003-3109-4786, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, vs.ossipov@spa.msu.ru

Ленков Илья Николаевич, ORCID 0000-0002-6094-3743, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, Lenkov@spa.msu.ru

Статья поступила 21.11.2023, рассмотрена 04.12.2023, принята 12.12.2023

References

1. Vasilenko N. V. Institutional Features of Collaboration in Organizational Structures of Innovative Economy. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki*=St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 2016, no.4(246), pp.21-28 (in Russian). DOI: 10.5862/JE.246.2.
2. Inshakov O. V. Collaboration as a form of knowledge-based economy organization. *Ekonomika regiona*=Economy of Regions, 2013, no.3, pp.38-44 (in Russian).
3. Kahneman D. *Dumai medlenno... reshay bystro* [Think Slowly... Decide Quickly]. Moscow, AST Publ., 2017, 978 p.
4. Katkalo V. S. *Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of the Theory of Strategic Management]. St. Petersburg, Higher School of Management Publishing House of St. Petersburg University, 2008, 546 p.
5. Kleiner G. B., Rybachuk M. A., Karpinskaya V. A. Development of Ecosystems in the Financial Sector of Russia. *Upravlenets*=The Manager, 2020, vol.11, no.4, pp.2-15 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1.
6. Li D. Collaboration as a private form of cooperation of organizations. *Finansovaya ekonomika*=Financial Economy, 2019, no.12, pp.580-582 (in Russian).
7. Ostanin V. A., Li D. Collaboration as a form to adjust the competition differences. *Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie*=Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management, 2019, no.4(92), pp.5-16 (in Russian). DOI: 10.24866/2311-2271/2019-4/5-16.

8. Prahalad C. K., Ramaswamy V. *Budushchee konkurentsii. Sozdanie unikal'noi tsennosti s potrebitelyami* [The Future of Competition. Creating Unique Value with Customers]. Moscow, *Olimp Biznes* Publ., 2006, 352 p.
9. Thaler R. *Novaya povedencheskaya ekonomika. Pochemu lyudi narushayut pravila traditsionnoi ekonomiki i kak na etom zarabotat'* [New Behavioral Economics. Why People Break the Rules of Traditional Economics and How to Profit from It]. Moscow, "E" Publ., 2017, 542 p.
10. Williamson O. I. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma* [Economic Institutions of Capitalism]. St. Petersburg, *Lenizdat* Publ., 1996, 704 p.
11. Hansen M. *Kollaboratsiya. Kak pereiti ot sopernichestva k sotrudnichestvu* [Collaboration. How to Move from Competition to Cooperation]. Moscow, *Mann, Ivanov and Ferber* Publ., 2017, 288 p.
12. Hatch M. D. *Teoriya organizatsii. Modernaya, Simvolistskaya i Postmodernaya perspektivy* [Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives]. Moscow, «LOGOS» Publ., ITDGK «GNOZIS» Publ., 2022, 512 p.
13. Shkapenko T. M., Zubritskaya E. V., Makarova P. F. Anglo-semanticism *Коллаборация* as a Conflictogenic Element in Modern Russian. *Filologicheskie nauki v MGIMO=Linguistics & Polyglot Studies*, 2023, vol.9, no.1, pp.97-106 (in Russian).
14. Schumpeter J. A. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of Economic Development]. Moscow, *Progress* Publ., 1982, 456 p.
15. Eggertsson T. *Nesovershennyye instituty. Vozmozhnosti i granitsy reform* [Imperfect Institutions. Opportunities and Limits of Reforms]. Moscow, Gaidar Institute Publ., 2022, 480 p.
16. Cowen T., Shutter D. The cost of cooperation. *Review of Austrian Economics*, 1999, vol.12, no.2, pp.161-173. DOI: 10.1023/A:1007864125523.
17. Granovetter M. Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, 1992, vol.35, no.1, pp.3-11. DOI: 10.1177/000169939203500101.
18. Polterovich V. Positive collaboration: Factors and mechanisms of evolution. *Russian Journal of Economics*, 2017, vol.3, no.1, pp.24-41. DOI: 10.1016/j.ruje.2017.02.002.
19. Samuelson R. J. The End of Competition? The Washington Post. Available at: https://www.washingtonpost.com/opinions/competition-rip/2018/10/21/5cfd3b4a-d3c6-11e8-8c22-fa2ef74bd6d6_story.html (accessed 11.11.2023).
20. Thomson A. M., Perry J. L. Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 2006, vol.66(s1), pp.20-32. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x.
21. To C. K. Collaboration modes, preconditions, and contingencies in organizational alliance: A comparative assessment. *Journal of Business Research*, 2016, vol.69, no.11, pp.4737-4743. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.023.

About the authors

Vladimir S. Osipov, ORCID 0000-0003-3109-4786, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and Foreign Economic Activity Administration Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, vs.ossipov@spa.msu.ru

Ilya N. Lenkov, ORCID 0000-0002-6094-3743, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of World Economy and Foreign Economic Activity Administration Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, Lenkov@spa.msu.ru

Received 21.11.2023, reviewed 04.12.2023, accepted 12.12.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-61-76

Моделирование работы технологической цепи с вертикальными и горизонтальными взаимосвязями участников и учетом спроса

С. Н. Любященко^{1*}

¹ Новосибирский государственный университет экономики и управления (НГУЭУ), Новосибирск, Россия

* lubsofia@yandex.ru

Аннотация. Предметом статьи является исследование производственных структур, состоящих из совокупности самостоятельных фирм – предприятий, взаимодействующих друг с другом через поставки продукции по горизонтальным и вертикальным связям в единой производственно-технологической цепочке. Предполагается, что фирмы на разных уровнях цепи не только поставляют комплектующие вверх, но и реализуют их на рынке, организуя взаимодействие с оптовыми покупателями. Механизм взаимодействия учитывает экономические интересы, спрос на продукцию фирмы на рынке и отражает ситуацию равновесия. *Научной новизной исследования* является углубление методологической базы для описания взаимодействия участников технологической цепи с помощью матричного моделирования, основанного на принципах построения матриц межотраслевого баланса. Рассмотрены такие характеристики фирм и системы в целом, как конечный продукт, валовый продукт, объемы ресурсов. На основе полученных конечных формул установлены зависимости экономических характеристик деятельности фирм и системы в целом от снижения (повышения) цен на ресурсы, от изменения спроса. Предложенный подход к определению конечного продукта системы представляется вполне обоснованным: во-первых, объемы выпуска системы увязаны через взаимодействие производителя и продавца, учитывающих рыночный спрос, а, во-вторых, величина объема продаж отражает экономические интересы сторон. Соотношение «цена продукции на рынке – объем предложения» становится обоснованным со стороны функции спроса (конечный потребитель), продавца и изготовителя продукции. Такой оптимизационный подход к определению результатов взаимодействия оперативно учитывает изменения рыночной среды и корректирует показатели деятельности участников в направлении их согласованности, что позволяет повысить устойчивость функционирования системы. Установлено, что при ухудшении ситуации на рынке в результате роста цен на факторы производства или сокращения платежеспособного спроса наблюдается процентное снижение конечного выпуска продукции в стоимостном выражении, однако темпы его сокращения ниже. Случай снижения спроса имеет более негативное влияние на экономику фирмы и всей системы. Таким образом, темпы роста экономики и благосостояние населения определяются эффективностью работы сложных иерархических структур с горизонтальными и вертикальными взаимосвязями.

Ключевые слова: технологическая цепь, горизонтальные и вертикальные взаимосвязи, матричное моделирование, конечный продукт, валовый продукт, цена ресурсов, спрос

Для цитирования: Любященко С. Н. Моделирование работы технологической цепи с вертикальными и горизонтальными взаимосвязями участников и учетом спроса // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 61–76. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-61-76

Modeling the Operation of a Technological Chain with Vertical and Horizontal Relationships of Participants and Taking into Account Demand

S. Lyubyashenko^{1*}

¹ Novosibirsk State University of Economics and Management (NSUEM), Novosibirsk, Russia

* lubsofia@yandex.ru

Abstract. The subject of the article is the study of production structures consisting of a set of independent firms (enterprises interacting with each other through the supply of products through horizontal and vertical links in a single production and technological chain. It is assumed that firms at different levels of the chain not only supply components up, but also sell them on the market, organizing interaction with wholesale buyers. The mechanism of interaction takes into account economic interests, the demand for the company's products in the market and reflects the situation of equilibrium. The scientific novelty of the study is the deepening of the methodological basis for describing the interaction of participants in the technological chain using matrix modeling based on the principles of constructing matrices of intersectoral balance. Such characteristics of firms and the system as a whole as: final product, gross product, resource volumes are considered. On the basis of the obtained final formulas, the dependences of the economic characteristics of the activity of firms and the system as a whole on the decrease (increase) in prices for resources, on changes in demand are established. The proposed approach to determining the final product of the system seems to be quite reasonable: firstly, the output volumes of the system are linked through the interaction of the manufacturer and seller, taking into account market demand, and, secondly, the volume of sales reflects the economic interests of the parties. The ratio "the price of products on the market – the volume of supply" becomes justified on the part of the demand function (the end consumer), the seller and the manufacturer of products. Such an optimization approach to determining the results of interaction promptly takes into account changes in the market environment and adjusts the performance indicators of participants in the direction of their consistency, which makes it possible to increase the stability of the system. It is established that when the market situation worsens as a result of rising prices for factors of production or a reduction in effective demand, there is a percentage decrease in final output in value terms, but the rate of its reduction is lower. The case of a decrease in demand has a more negative impact on the economy of the firm and the entire system. Thus, the growth rates of the economy and the well-being of the population are determined by the efficiency of complex hierarchical structures with horizontal and vertical relationships.

Keywords: technological chain, horizontal and vertical relationships, matrix modeling, final product, gross product, resource price, demand

For citation: Lyubyashenko S. Modeling the Operation of a Technological Chain with Vertical and Horizontal Relationships of Participants and Taking into Account Demand. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.61-76 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-61-76

Введение

Одной из наиболее приоритетных задач органов власти на разных уровнях управления является обеспечение экономической независимости страны,

которая включает в себя производственный и технологический суверенитет, нарушенный в результате введения ограничительных мер со стороны иностранных государств. Преодоление раздробленности производственно-технологических цепей возможно

в результате продуманной промышленной и антимонопольной политики. Необходимость проектирования эффективных структур с горизонтальными и вертикальными связями (далее – ГВС) в обрабатывающей промышленности не вызывает сомнений, поскольку способствует созданию конкурентоспособных предприятий, повышающих устойчивость экономики страны особенно в условиях текущих «вызовов и угроз». Перевооружение отечественной промышленности, восстановление разрушенных цепей поставок и создание новых организационных структур в промышленности требует дальнейшего совершенствования методологической базы к исследованию сложных горизонтально-вертикальных систем.

В рамках таких систем реализуется полный цикл создания конечной продукции наиболее эффективно, что способствует повышению конкурентоспособности отечественных предприятий на мировых рынках и восстановлению промышленных цепей.

Следует отметить достижения российских и зарубежных авторов, изучающих вопросы эффективности функционирования подобных объектов в промышленности.

В работе Г. В. Колесник [1] подобные формы организации производства относятся к мезоэкономическим системам и «содержат в себе качественно неоднородную структуру взаимоотношений агентов, включающих в себя как формальные и неформальные иерархические отношения, так и широкий спектр отношений конкуренции и кооперации, а также их сочетаний, что существенным образом влияет на эффективность функционирования указанных систем». Автор предлагает математические модели, описывающие конкурентные отношения фирм.

В работе В. А. Ильина [2] предлагается использование методологии межотраслевого баланса для построения вертикально интегрированных фирм как наиболее эффективной структуры за счет «более высокого значения коэффициента добавленной сто-

имости вновь образованной структуры по сравнению с суммой значений данного показателя для входящих в ее состав фирм».

М. Р. Сафиуллин подчеркивает важность промышленной кооперации на основе создания производственно-технологических цепей для повышения промышленного потенциала страны [3].

Большое количество работ посвящено оценке эффективности и влияния крупных фирм на результаты функционирования рынков: Н. М. Розанова, С. Б. Авдашева, В. И. Мамонов, В. А. Полуэктов, Ф. Шерер и Д. Росс, Ж. Тироль [4–9]. Авторы акцентируют внимание на конкурентных преимуществах вертикальных и горизонтальных структур на рынках, а также на их рыночной власти. Теория Р. Коуза содержит объяснение границ роста фирм на основе анализа транзакционных издержек [10]. В исследовании М. Ю. Шерешевой представлен комплексный анализ сетевого межфирменного взаимодействия фирм на реальных рынках, рассмотрены различные способы интеграции и особенности каждого из них [11].

В целом сходство работ заключается в рассмотрении вертикальной интеграции как необходимого факта функционирования в цепи поставок и выживания в условиях жесткой конкуренции на рынке. Однако практически отсутствуют исследования длинных и разветвленных по горизонтали и вертикали производственных цепей на основе модельных конструкций. В связи с этим *целью исследования* является разработка методологического подхода для изучения крупных промышленных объектов сложной структуры.

Методология и методы исследования

Методологию исследования формируют инструменты и методы анализа современных производственно-хозяйственных комплексов, находящиеся на стыке теории фирмы, отраслевых рынков, экономической

теории, математического анализа. Методологической базой эконометрических моделей является матричное моделирование.

В работе в качестве *объекта исследования* рассматривается производственно-технологическая цепь, которую замыкает головная фирма, включающая основное производство – изготовление сложных образцов конечного продукта. Технологическая цепь состоит из совокупности предприятий, производящих и поставляющих комплектующие и разной степени законченности изделия для производства продукта головной (фокусной) фирмой. Между всеми участниками системы существуют горизонтальные и вертикальные взаимосвязи, наличие которых определяется производственной необходимостью и целесообразностью, т. е. рассматривается система общего вида. Заметим, что фирмы могут организовывать работу по аутсорсингу. Следует отметить, что такую систему не предполагается здесь рассматривать как интегрированную на базе экономического механизма (пул прибыли, трансфертные цены и т. д.), однако такая система является глубоко интегрированной в единый производственный процесс создания сложных продуктов. Вместе с тем будем допускать, что фирмы любого уровня могут производить не только комплектующие, но и изделия для продажи на рынке оптовому покупателю.

Достаточное количество производственно-технологических цепей с вертикальной и горизонтальной интеграцией по производственному принципу получают объемы выпуска изделий в качестве установленных показателей деятельности. Однако большая часть хозяйствующих субъектов в экономике, входящих в производственно-технологические цепочки или нет, ориентированы на потребительский рынок, а потому в своей рыночной деятельности должны учитывать функцию спроса.

Систему, которая будет рассматриваться как объект изучения далее, можно представить графически (рис. 1).

Исследование системы, представленной на рисунке 1, с горизонтальными и вертикальными связями фирм предполагает решение следующих задач:

- предложить формальный аппарат и обосновать его применение для описания взаимосвязей и функционирования фирм и системы в целом;
- определить конечный и валовый продукты фирм и системы в целом, учитывая спрос на продукцию и экономические интересы участников;
- определить цену продажи продукции оптовым потребителям, цену продажи и количество товара на рынке, прибыли фирм с учетом спроса;
- ввести в рассмотрение ресурсы и установить связь между их количеством и конечным продуктом, определить полные затраты ресурсов на единицу конечного продукта каждого вида;
- установить зависимость изменения конечного продукта от изменения цен на ресурсы и от изменения спроса на продукцию системы.

Наименование изображенной на рисунке 1 схемы должно отражать сущностные элементы, поэтому ее можно воспринимать как пирамидальную производственно-технологическую цепь, как структуру с горизонтальными и вертикальными взаимосвязями фирм, как систему с произвольной производственной топологией взаимосвязей фирм.

Данные и методы

В качестве формального аппарата для описания горизонтальных и вертикальных взаимосвязей фирм в технологической цепочке используется матричное моделирование. Методика построения матрицы взаимосвязей, показатели валового и конечного продуктов, коэффициентов прямых и полных затрат заимствованы из методологии разработки экономико-математического моделирования межотраслевого баланса [12].

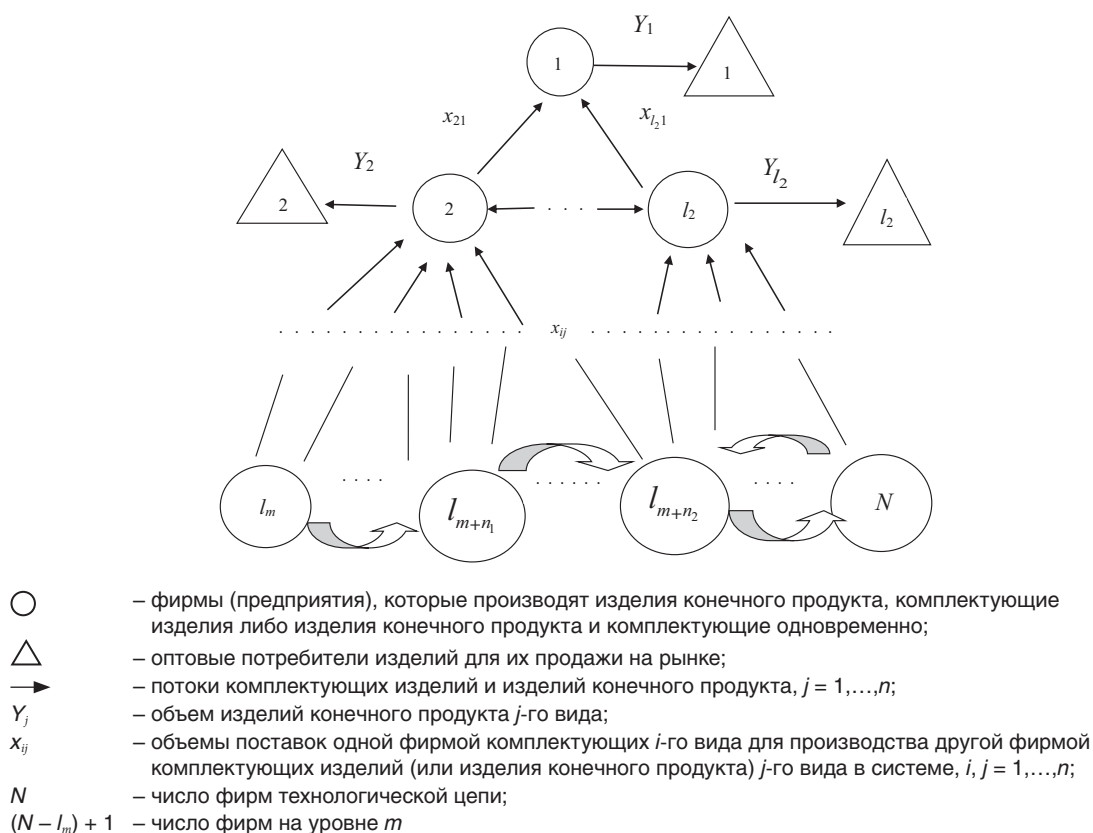


Рис. 1. Общая структура производственно-технологической цепи

Fig. 1. General structure of the production and technological chain

Вместе с тем, чтобы применить схему к такой производственно-технологической системе, следовало решить ряд задач.

Прежде всего следовало учесть, что в действительности каждая фирма производит несколько изделий: часть из них является только комплектующими, другая часть – одновременно комплектующими и законченным изделием для рынка, а третья часть не выступает комплектующей продукцией, а изначально предназначена для рынка. Таким образом, далее будем считать, что каждая фирма, как участник горизонтально-вертикальной структуры, поставляет комплектующие не только вверх по технологической цепочке, но и производит их при достаточной производственной мощности для продажи оптовому покупателю, который

реализует продукцию на рынке конечному потребителю. Например, при производстве моторов как основного изделия ГВС, которые комплектуются генераторами, карбюраторами, топливными насосами, радиаторами и другими элементами, то последние на рынке выступают как конечные изделия и потребляются физическими лицами, СТО, многочисленными службами по эксплуатации автомобилей. Такое характерно и для других отраслей дискретного производства (приборостроение, производство электроинструментов и т. д.)

Потому при построении исходной матрицы взаимосвязей фирмы с другими в системе она должна быть представлена в виде нескольких производств, каждое из которых производит только комплектующие, изделия

двойного назначения, которые являются комплектующими и одновременно готовыми изделиями для продажи на рынке, а также изделия на рынок. Конечно, далеко не каждая фирма производит эти три «вида» изделий. В технологической цепочке всегда есть фирмы, которые производят только комплектующие, причем несколько видов и т.д. Итак, в модели общее количество наименований продукции равно $j = 1, \dots, n$, причем каждой производящей продукцию единице поставлено в соответствие одно наименование. Каждая фирма в системе может производить от одного до нескольких видов продукции. Из всех видов продукции фирмы выделим те, которые производятся и поставляются для продажи на рынке:

$$j \in J_u, u = 1, \dots, N.$$

Другая особенность состоит в том, что, рассматривая материальные потоки как движение изделий, измеряемое в натуральных физических единицах, при расчете коэффициентов прямых затрат матрицы следует учитывать коэффициенты входимости (когда на одно изделие требуется несколько единиц комплектующих). Основной документ, который используется для получения данной информации, – это схема сборочного состава изделия.

Экономическими результатами деятельности системы являются: вектор валовой продукции $X = (X_1, \dots, X_j, \dots, X_n)$, вектор конечного выпуска продукции $Y = (Y_1, \dots, Y_j, \dots, Y_n)$, где $Y_j \neq 0, j \in J_u, u = 1, \dots, N$, технологическая матрица A – матрица коэффициентов прямых затрат всех видов продукции системы на единицу продукции валового выпуска.

Общий вид технологической матрицы, описывающей взаимосвязи в системе, представлен в таблице 1.

Основное балансовое уравнение в матричной форме имеет вид

$$X - A \times X = Y \text{ или } (E - A)^{-1} \times X = Y, \\ (E - A)^{-1} = \{\alpha_{ij}\}, i, j = 1, \dots, n,$$

где α_{ij} – коэффициенты полных затрат.

В системе с горизонтальной и вертикальной интеграцией фирм существует два разных потока ресурсов. Первый – это поток материально-вещественных компонентов между фирмами в системе (комплектующие, комплекты изделий, изделия), которые по существу являются ресурсами для потребляющих их фирм с целью производства конечного продукта. Особенность этого потока заключается в том, что он формируется и функционирует внутри системы. Второй поток – это поток ресурсов, приобретаемых участниками системы во внешней среде и обеспечивающих организацию производственного процесса по созданию конечной продукции. В системе измерение потребляемых ресурсов производится в натуральных единицах. Матрица ресурсов $RM = \{r_{kj}\}, k = 1, \dots, K; j = 1, \dots, n$ состоит из элементов, каждый из которых характеризует норму расхода конкретного вида ресурса в натуральных единицах либо на единицу конкретного вида продукции, либо на условную единицу в зависимости от масштаба, принятого при расчете коэффициентов затрат матрицы A с учетом коэффициентов входимости.

Обратимся к матричному равенству $(E - A)^{-1} \times Y = X$. Умножим правую и левую части равенства на матрицу ресурсов RM :

$$RM (E - A)^{-1} \times Y = RM \times X.$$

Элемент b_{kj} матрицы $B = RM (E - A)^{-1} = \{b_{kj}\}, k = 1, \dots, K, j = 1, \dots, n$ есть норма расхода k -го вида ресурса (с учетом расхода на внутренний продукт) на единицу конечного продукта j -го вида. Умножая матрицу B на заданный конечный продукт покомпонентно, получаем соответствующий ему вектор ресурсов. Если системе требуется определить количество дополнительных ресурсов при установленных ею приростах продукции конечного выпуска, то из выражения

$$B (Y + \Delta Y) = RM (X + \Delta X) = (R + \Delta R)$$

количество дополнительных ресурсов равно

$$B \times \Delta Y = RM \times \Delta X = \Delta R,$$

где $R = (R_1, \dots, R_k, \dots, R_K)$ – вектор ресурсов в системе.

Таблица 1. Технологическая матрица коэффициентов прямых затрат $A = \{a_{ij}\}$, промежуточный, валовой и конечный продукты системы

Table 1. Technological matrix of direct cost coefficients $A = \{a_{ij}\}$, intermediate, gross and final products of the system

Производство изделий и комплектующих фирмами в системе <i>Production of products and components by companies in the system</i>	Фирмы <i>Companies</i>	Потребление комплектующих изделий в системе <i>Consumption of components in the system</i>				Промежуточный продукт <i>Intermediate product</i>	Конечный продукт <i>Final product</i>	Валовый продукт <i>Gross product</i>
		Фирма u / <i>Firm u</i>						
	Фирма 1 <i>Firm 1</i>	$J = n_{u-1} + 1$	...	$J = n_u$	...	...	...	...
	$J = 1$	...	$a_{1,n_{u-1}+1}$	a_{1,n_u}	...	$\sum_{j=1}^n a_{1j} X_j$	Y_1	X_1
	...	...	...	...	...	...	...	...
	$J = n_1$	...	$a_{n_1,n_{u-1}+1}$	a_{n_1,n_u}	...	$\sum_{j=1}^n a_{n_1j} X_j$	Y_{n_1}	X_{n_1}
	...	...	...	...	...	...	...	...
	Фирма u <i>Firm u</i>	...	...	...	...	...	...	...
	$J = n_{u-1} + 1$	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...
	$J = n_u$	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...
	Фирма N <i>Firm N</i>	...	...	...	...	...	...	...
	$J = n_{N-1} + 1$	...	$a_{n_{N-1}+1,n_{u-1}+1}$	$a_{n_{N-1}+1,n_u}$	...	$\sum_{j=1}^n a_{n_{N-1}+1,j} X_j$	$Y_{n_{N-1}+1}$	$X_{n_{N-1}+1}$
	...	...	...	...	...	...	...	...
	$J = n$	...	$a_{n,n_{u-1}+1}$	a_{n,n_u}	...	$\sum_{j=1}^n a_{nj} X_j$	Y_n	X_n

Описание производственных связей фирм, образующих структуру горизонтально-вертикальной интеграции, на основе модельной конструкции межотраслевого баланса позволяет давать экономическую оценку значению и роли каждого участника системы в приращении конечного и валового продуктов.

Моделирование неинтегрированно-го взаимодействия фирмы-производителя и фирмы-потребителя (оптового продавца) с учетом функции спроса и получение ком-

промиссного решения рассмотрено автором в статье [13]. Здесь используем конечные формульные зависимости и сохраним обозначения экзогенных и эндогенных переменных. При получении результатов рассматривалась линейная обратная функция спроса

$$P_j = a_j - b_j \times Y_j,$$

где a_j, b_j – параметры;
 P_j, Y_j – количество и цена продукции, по которой последняя продается конечному потребителю;

π_{jj}, π_j – прибыли фирмы-производителя продукта j -го вида и фирмы оптового покупателя соответственно;

P_{jj} – цена продукции, по которой последняя продается фирмой-производителем оптовой фирме-продавцу.

В этих обозначениях запишем задачи максимизации прибыли каждым из участников:

- оптовый продавец решает задачу максимизации своей прибыли на потребительском рынке:

$$(P_j - P_{jj}) \times Y_j \rightarrow \max_{Y_j}, j \in J_u, u = 1, \dots, n; \quad (1)$$

- фирма максимизирует свою прибыль, продавая оптовому продавцу изделие, предназначенное для рынка:

$$(P_{jj} - c_j) \times Y_j \rightarrow \max_{P_{jj}}, j \in J_u, u = 1, \dots, n. \quad (2)$$

Процесс сходится к равновесному решению, при котором увеличение прибыли у одного невозможно без уменьшения прибыли у другого. Таким образом, производственная фирма и оптовая фирма-продавец в результате экономического взаимодействия совместно определяют объемы производства (продаж), цену товара для фирмы-продавца и цену товара для конечного потребителя.

Заметим, что такое сотрудничество фирм может принимать форму полной интеграции.

Приведем конечные формулы решения системы (1) – (2):

$$Y_j = \frac{a_j - c_j}{4b_j}, P_{jj} = \frac{a_j + c_j}{2}, P_j = \frac{3a_j + c_j}{4}, \quad (3)$$

$$\pi_{jj} = \frac{(a_j - c_j)^2}{8b_j}, \pi_j = \frac{(a_j - c_j)^2}{16b_j}, j \in J_u, u = 1, \dots, N,$$

где c_j – полные затраты по производству единицы продукции j -го вида,

$$c_j = \sum_{k=1}^K z_k \times b_{kj}, j \in J_u, u = 1, \dots, N, \quad (4)$$

где z_k – цена единицы ресурса k -го вида, $k = 1, \dots, K$.

Сделаем необходимое замечание. Изменение цен на ресурсы в равной степени относится ко всем изделиям системы: и комплектующим, и тем, которые представляют собой конечный продукт. Но здесь не ставится задача определения общего изменения стоимостных затрат на ресурсы, а рассматривается влияние изменения цен на ресурсы на стоимостное значение конечного выпуска. Поэтому в выражении (4) индексы обозначают лишь ту продукцию фирм, которая предназначена для продажи на рынке. Отметим также, что стоимостное значение конечных выпусков продукции будет определяться с помощью цен P_{jj} , то есть цен, по которым продукция фирм передается оптовым фирмам-покупателям.

Методика оценки влияния цен на ресурсы и изменений в спросе на результаты работы фирмы и горизонтально-вертикальной системы в целом

Анализируя выражения (3) и (4), отметим, что значения конечного продукта у фирм и в системе зависят от цен на ресурсы и их норм расхода, от параметров функций спроса на продукцию фирм. Такая связь между конечным продуктом системы и экономическим поведением фирм, учитывающем спрос на потребительском рынке, предоставляет исследователю большие возможности для проведения качественного анализа взаимосвязей экономических характеристик системы. Заметим, что изменение величины издержек (4) может происходить из-за изменения цен на ресурсы, изменения нормы расхода ресурсов или из-за их совместного изменения. Интересным представляется получение оценки влияния изменения спроса на значения конечного продукта и экономические показатели деятельности фирм и системы в целом.

Не обсуждая возможные варианты изменения издержек, рассмотрим такой фактор, как, например, цена ресурсов. Сразу отметим, что изменение цен на ресурсы касается

каждой фирмы в структуре вертикально-горизонтальных взаимосвязей, а следовательно, и экономических результатов системы в целом. В данном случае важно выявить, как повлияет изменение цен на ресурсы на величину прироста (сокращения) конечного продукта и дополнительных ресурсов, на величину прибыли фирмы, продающей продукт фирме-покупателю для продажи на рынке, на количество продукта для конечного потребителя и его цену.

Выражения (3) – (4) позволяют провести количественный анализ влияния изменения цен и изменения спроса на экономические показатели деятельности фирм и системы в целом, а полученные результаты дадут возможность сформулировать качественные выводы.

Введем в рассмотрение коэффициент $s_k \times 100\%$ – процент изменения цены за единицу k -го ресурса, $s_k < 1$. Заметим, что изменение цен может происходить не по всем ресурсам. Тогда изменение затрат за счет изменения цен на ресурсы определяется выражением

$$\Delta c_j = \sum_{k=1}^K s_k \times z_k \times b_{kj}, j \in J_u, u = 1, \dots, N. \quad (5)$$

Рассмотрим вначале случай *роста цен на ресурсы*.

Легко показать, что при росте цен на ресурсы происходит сокращение объема выпуска конечной продукции в натуральном выражении (6) и, несмотря на рост цены на продукцию, происходит уменьшение конечного продукта в стоимостном выражении. Оставим выкладки и сразу запишем формульное выражение для определения процента снижения базового уровня объема конечного продукта в стоимостном выражении:

$$P_{c^+}(j) = \frac{\Delta(P_{ff} Y_j)}{P_{ff} Y_j} \times 100\% = \frac{\sum_{k=1}^K s_k \times z_k \times b_{kj} \times (2 \times \sum_{k=1}^K z_k \times b_{kj} + \sum_{k=1}^K s_k \times z_k \times b_{kj})}{8 \times b_j \times P_{ff} \times Y_j} \times 100\%, j \in J_u, u = 1, \dots, N,$$

где c^+ – рост цен на ресурсы.

С целью упрощения записи выражения (6) и его использования для установления взаимосвязи между переменными без ущерба для содержания положим одинаковым для всех видов ресурсов процент повышения цен на ресурсы: $s_k \times 100\% = s \times 100\%$, $k = 1, \dots, K$. Тогда выражение (6) примет вид

$$P_{c^+}(j) = \frac{s(2+s) \times (\sum_{k=1}^K z_k \times b_{kj})^2}{8 \times b_j \times P_{ff} \times Y_j} \times 100\% = s(2+s) \times \rho_j \times 100\%, j \in J_u, u = 1, \dots, N,$$

где коэффициент $\rho_j = \frac{(\sum_{k=1}^K z_k \times b_{kj})^2}{8 \times b_j \times P_{ff} \times Y_j} > 0$,

численное значение которого зависит от соотношения значения параметра a_j в функции спроса и величины затрат c_j . Например, $\rho_j = 0,190$, когда $c_j \cong 0,40a_j$, $j \in J_u$, $u = 1, \dots, N$. Выражение (7) есть возрастающая выпуклая вниз функция. Если коэффициент $\rho_j > 1,0$, то наблюдается более интенсивное снижение конечного продукта на каждый процент увеличения цен на ресурсы в сравнении, когда коэффициент меньше единицы.

По нашему предположению, всякая фирма в системе может производить и продавать на рынке более чем один продукт. Поэтому процентное снижение конечного выпуска фирмы в стоимостном выражении определяем с учетом всего количества таких продуктов:

$$P_{c^+}(J_u) = \frac{\sum_{j \in J_u} P_{c^+}(j) \times P_{ff} \times Y_j}{\sum_{j \in J_u} P_{ff} \times Y_j}, \quad (8)$$

а по системе ГВС в целом процент снижения конечного выпуска в денежном выражении есть

$$P_{c^+}(N) = \frac{\sum_{u=1}^N \sum_{j \in J_u} P_{c^+}(j) \times P_{ff} \times Y_j}{\sum_{j=1}^n P_{ff} \times Y_j}. \quad (9)$$

Рассмотрим ситуацию, когда *цены на ресурсы снижаются*.

В данном случае легко убедиться в том, что величина изменения конечного продукта $\Delta(P_{jj} Y_j)$ есть величина строго положительная. Процент роста базового уровня объема конечного продукта в стоимостном выражении равен

$$P_c^-(j) = \frac{\Delta(P_{jj} Y_j)}{P_{jj} Y_j} \times 100\% = \frac{\sum_{k=1}^K s_k \times z_k \times b_{kj} \times (2 \times \sum_{k=1}^K z_k \times b_{kj} + \sum_{k=1}^K s_k \times z_k \times b_{kj})}{8 \times b_j \times P_{jj} \times Y_j} \times 100\%, j \in J_u, u = 1, \dots, N, \quad (10)$$

где s^- – снижение цен на ресурсы.

Как и в предыдущем случае, примем процент снижения цен на ресурсы одинаковым для всех видов. Тогда

$$P_c^-(j) = \frac{s(2-s) \times (\sum_{k=1}^K z_k \times b_{kj})^2}{8 \times b_j \times P_{jj} \times Y_j} \times 100\% = s(2-s) \times p_j \times 100\%, j \in J_u, u = 1, \dots, N. \quad (11)$$

Для всех возможных значений $s \in (0, 1)$ выражение является возрастающей выпуклой вверх функцией.

Аналогично выражениям (8) и (9) запишем расчетные формулы для определения численных значений приростов по фирме и системе в целом:

- по фирме:

$$P_c^-(J_u) = \frac{\sum_{j \in J_u} P_c^-(j) \times P_{jj} \times Y_j}{\sum_{j \in J_u} P_{jj} \times Y_j};$$

- по системе:

$$P_c^-(N) = \frac{\sum_{u=1}^N \sum_{j \in J_u} P_c^-(j) \times P_{jj} \times Y_j}{\sum_{j=1}^n P_{jj} \times Y_j}.$$

Полученные зависимости между показателем процентного изменения конечного продукта в стоимостных выражениях (7) и (11) для рассмотренных случаев изменения цен на потребляемые ресурсы позволяют при сделанных предположениях провести численные расчеты и проиллюстрировать их графически. В дополнение к предположению о допустимости одинакового изменения цен

всех ресурсов примем для всех рассматриваемых случаев следующее: цены на ресурсы изменяются на 1%, затем на 2% и на 3%; расчеты выполняются для следующих произвольно выбранных значений соотношения $c_j/a_j = (0,40; 0,60; 0,80)$. Заметим, что коэффициент p_j , содержащийся в выражениях (7) и (11), определяется на основе значений отмеченного выше соотношения. Итак, используя формулу (7), заполним таблицу 2.

Из приведенных данных следует, что, например, при повышении цены на ресурсы на 3% и при достаточно высоких затратах на производство продукции $c_j/a_j = 0,80$ снижение базового уровня $P_{jj} Y_j$ конечного продукта j -го вида в стоимостном выражении составит 10,82%.

Так же как и в предыдущем случае, используя формулу (11), рассчитаем процентный рост базового уровня $P_{jj} Y_j$ конечного продукта j -го вида, сохранив все остальные численные значения соотношений и коэффициентов для сопоставимости получаемых результатов.

Анализируя данные таблицы 2, убеждаемся, что чем больше издержки фокусной фирмы c_j приближаются к параметру функции спроса a_j , тем больше процент снижения базового уровня $P_{jj} Y_j$ конечного продукта j -го вида в стоимостном выражении (анализ по столбцам).

По мере роста цен на ресурсы (от 1 до 3% по строкам) происходит сокращение производства конечного продукта, но в меньшей степени, приблизительно на 50%. Так производитель приспосабливается к ухудшению ситуации на рынке и пытается сохранить объем производства на максимально возможном уровне, что объясняется желанием сохранить прежнюю структуру себестоимости продукции (прежнее соотношение переменных и постоянных затрат на единицу выпуска продукции при небольшом сокращении производства).

Для случая повышения цен на ресурсы проиллюстрируем снижение прироста конечного продукта графически (рис. 2).

Таблица 2. Процентное снижение (рост) базового уровня $P_{fj} Y_j$ конечного продукта j -го вида в стоимостном выражении

Table 2. Percentage decrease (increase) of the base level $P_{fj} Y_j$ of the final product of the j th type in value terms

$s_k \times 100\%$	$P_{c^*}(j)$		
	1	2	3
1	0,38	1,13	3,57
2	0,76	2,27	7,18
3	1,15	3,42	10,82
$s_k \times 100\%$	$P_{c^-}(j)$		
	1	2	3
1	0,37	1,12	3,53
2	0,75	2,22	7,04
3	1,12	3,32	10,50
Значение соотношения c_j/a_j , % The value of the ratio c_j/a_j , %	40	60	80
Значение коэффициента ρ_j Coefficient value ρ_j	0,190	0,563	1,778

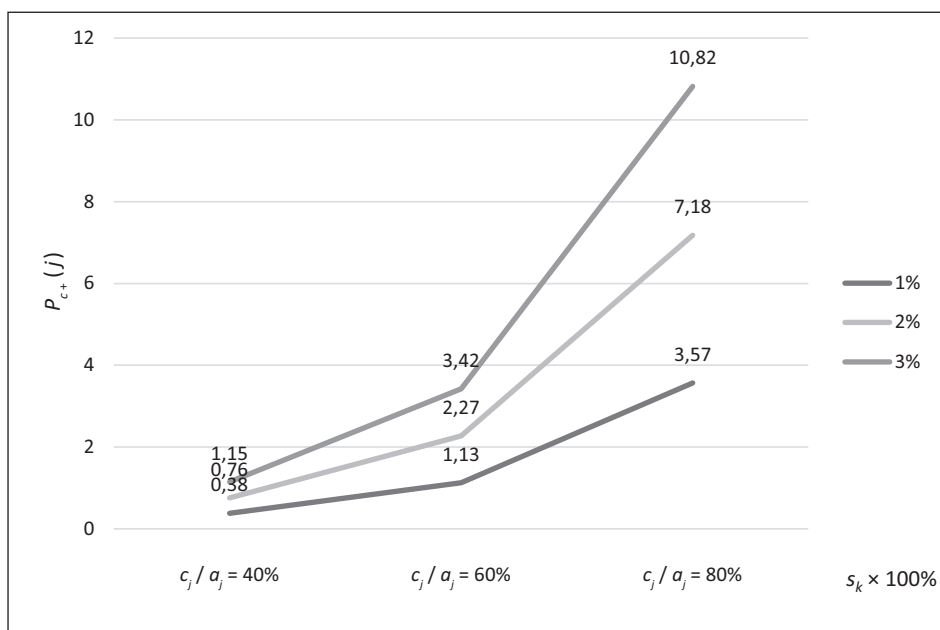


Рис. 2. Зависимость процента снижения $P_{c^*}(j)$ конечного продукта от повышения цен на ресурсы и значений соотношения c_j/a_j ; ряд 1: $c_j/a_j = 40\%$; ряд 2: $c_j/a_j = 60\%$; ряд 3: $c_j/a_j = 80\%$

Fig. 2. Dependence of the percentage of reduction $P_{c^*}(j)$ of the final product on the increase in resource prices and the values of the ratio c_j/a_j ; row 1: $c_j/a_j = 40\%$; row 2: $c_j/a_j = 60\%$; row 3: $c_j/a_j = 80\%$

Изменение цен на ресурсы, потребляемые системой, можно рассматривать как один из производственных факторов, определяющих условия производства. Вместе с тем система на рынке встречает вторую сторону – сферу потребления. Рыночные детерминанты этой стороны рынка также оказывают воздействие на экономические характеристики работы фирм и горизонтально-вертикальной системы в целом. Многие факторы в сфере потребления действуют в направлении изменения спроса. Изменение спроса будем описывать как перемещение функции спроса с одного уровня на другой путем изменения значения свободного члена в линейной функции спроса.

Рассмотрим случай, когда изменение спроса таково, что при сохранении прежней цены объем потребления сокращается, или когда остается тот же объем продаж, но по существенно меньшей цене. Такое изменение спроса приведет к ухудшению экономических показателей деятельности фирм и системы в целом. Приведем выражение, определяющее процент снижения конечного продукта j -го вида в стоимостном выражении по отношению к базовому уровню:

$$P_{a-}(j) = \frac{\Delta(P_{\text{ф}}Y_j)}{P_{\text{ф}}Y_j} \times 100\% = \beta_j \times \delta_j (2 - \delta_j) \times 100\%, \quad (12)$$

$$j \in J_u, u = 1, \dots, N,$$

где $\beta_j = \frac{a_j^2}{a_j^2 - c_j^2} > 1$, $0 < \delta_j < 1$, где δ_j есть доля, на которую уменьшается параметр a_j обратной функции спроса.

При таком характере изменения спроса уменьшение конечного продукта фирмы есть

$$P_{a-}(J_u) = \frac{\sum_{j \in J_u} \Delta(P_{\text{ф}}Y_j)}{\sum_{j \in J_u} P_{\text{ф}}Y_j} \times 100\%, u = 1, \dots, N,$$

по системе в целом –

$$P_{a-}(N) = \frac{\sum_{u=1}^N \sum_{j \in J_u} \Delta(P_{\text{ф}}Y_j)}{\sum_{j=1}^n P_{\text{ф}}Y_j}.$$

Наконец, рассмотрим *случай расширяющегося спроса*, которому соответствует увеличение бюджетного ограничения потребителя.

Запишем конечные выражения:

$$P_{a+}(j) = \frac{\Delta(P_{\text{ф}}Y_j)}{P_{\text{ф}}Y_j} \times 100\% = \beta_j \times \delta_j (2 + \delta_j) \times 100\%, \quad (13)$$

$$j \in J_u, u = 1, \dots, N.$$

Как и в предыдущем случае, $\beta_j = \frac{a_j^2}{a_j^2 - c_j^2} > 1$,

$0 < \delta_j < 1$, где δ_j есть доля, на которую увеличивается параметр a_j обратной функции спроса.

При расширении спроса увеличение конечного продукта фирмы есть

$$P_{a+}(J_u) = \frac{\sum_{j \in J_u} \Delta(P_{\text{ф}}Y_j)}{\sum_{j \in J_u} P_{\text{ф}}Y_j} \times 100\%, u = 1, \dots, N, \quad (14)$$

по системе в целом –

$$P_{a+}(N) = \frac{\sum_{u=1}^N \sum_{j \in J_u} \Delta(P_{\text{ф}}Y_j)}{\sum_{j=1}^n P_{\text{ф}}Y_j}.$$

Используя формулы (12) и (13), заполним таблицу 3 при соблюдении для этих случаев прежних значений соотношения c_j/a_j .

Рост коэффициента β_j соответствует увеличению доли затрат на производство продукции в параметре a_j обратной функции спроса, соответственно: $c_j = 0,40a_j$, $c_j = 0,60a_j$, $c_j = 0,80a_j$. Это объясняется тем, что чем больше затраты, тем меньший объем продукции производится фирмой (6) и даже небольшое сокращение объема выпуска при изменении спроса вызывает заметное про-

Таблица 3. Процентное снижение (рост) конечного выпуска по продукции j -го вида при уменьшении параметра a_j обратной функции спроса и задаваемых значениях соотношения c_j/a_j

Table 3. Percentage decrease (increase) in final output for products of the j th type with a decrease in the parameter a_j of the inverse demand function and the specified values of the ratio c_j/a_j

$\delta_j \times 100\%$	$P_{a^-}(j)$		
	1	2	3
1	2,36	3,11	5,52
2	4,71	6,18	11,00
3	7,03	9,23	16,41
$\delta_j \times 100\%$	$P_{a^+}(j)$		
	1	2	3
1	2,39	3,14	5,58
2	4,80	6,31	11,22
3	7,24	9,51	16,91
Значение соотношения c_j/a_j , % The value of the ratio c_j/a_j , %	40	60	80
Значение коэффициента β_j Coefficient value β_j	1,190	1,563	2,778

центное значение отношения «уменьшение выпуска – уровень базового выпуска».

Для случая уменьшения параметра a_j обратной функции спроса проиллюстрируем графически процентное снижение конечного выпуска по продукции j -го вида (рис. 3).

Установлено, что при ухудшении ситуации на рынке в результате роста цен на факторы производства или сокращения платежеспособного спроса наблюдается процентное снижение конечного выпуска по продукции j -го вида в стоимостном выражении. Однако темпы его сокращения и темпы изменения цен на ресурсы (спроса) неодинаковые. Фирмы стремятся поддерживать новый уровень производства ближе к уровню базового периода с целью сохранения структуры себестоимости и трудового коллектива.

Случай снижения спроса имеет большее негативное влияние на экономику фирмы и всей системы, поскольку показатели сокращения выпуска в таблице 2 почти в 2 раза превосходят значения в таблице 1. В таком случае кейнсианская политика, направленная на поддержание стабильного

уровня расходов (спроса), имеет большее значение, чем политика снижения инфляции издержек. Таким образом, темпы роста экономики и благосостояние населения определяются эффективностью работы сложных иерархических структур с горизонтальными и вертикальными взаимосвязями.

Анализ изменения основных экономических характеристик системы в целом и фирм, составляющих ГВС, во всех рассмотренных случаях включает расчеты и графическое представление динамики изменения объема продаж Y_j , валового выпуска продукции системой, цен P_{fj} , P_j , прибыли фирм, показателей изменения объемов используемых ресурсов в системе.

Остановимся на некоторых из них. Учитывая (14), запишем выражение для прироста количества конечной продукции j -го вида в форме

$$\Delta Y_j = \frac{\delta_j \times a_j + \Delta c_j}{4b_j}, \quad (15)$$

где коэффициент $\delta_j > 0$, если при изменении спроса осуществляется переход на линию

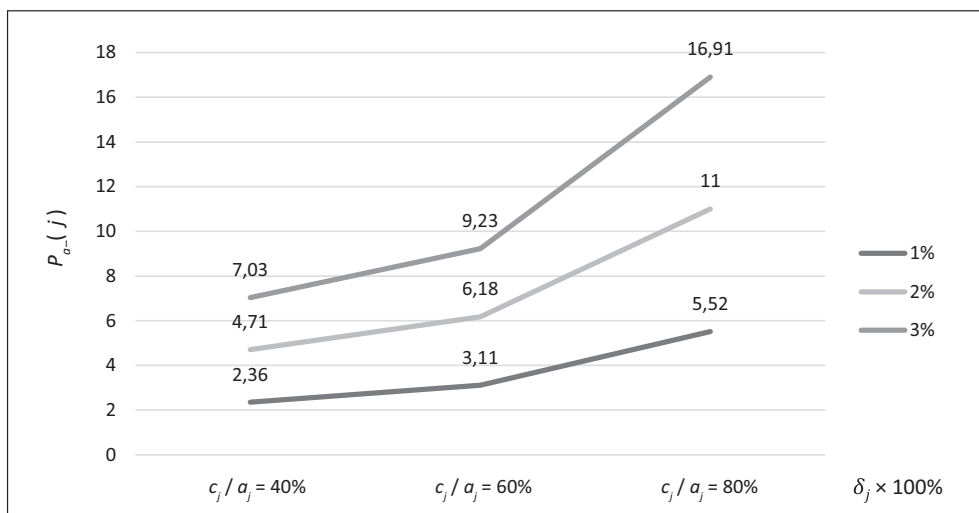


Рис. 3. Зависимость процента снижения конечного продукта $P_a(j)$ от снижения спроса и значений соотношения c_j/a_j ; ряд 1: $c_j/a_j = 40\%$; ряд 2: $c_j/a_j = 60\%$; ряд 3: $c_j/a_j = 80\%$

Fig. 3. Dependence of the percentage of reduction the final product $P_a(j)$ from a decrease in demand and the ratio values c_j/a_j ; row 1: $c_j/a_j = 40\%$; row 2: $c_j/a_j = 60\%$; row 3: $c_j/a_j = 80\%$

спроса более высокого уровня, и $\delta_j < 0$ – в противном случае, $j = 1, \dots, n$; при расчете значения Δs_j (5) коэффициенты $s_k > 0$ в случае снижения цены на ресурс k -го вида и $s_k < 0$, $k = 1, \dots, K$ в противном случае. Таким образом, величина (15) может быть с отрицательным или положительным знаком.

Изменения значений валового продукта системы равны

$$\Delta X_j = \sum_{j=1}^n a_{ij} \times \Delta Y_j, j \in J_u, u = 1, \dots, N,$$

где a_{ij} – элементы матрицы $(E - A)^{-1}$.

Изменения в потреблении ресурсов системой определяем так:

$$\Delta R_k = \sum_{j=1}^n b_{kj} \times \Delta Y_j, k = 1, \dots, K.$$

Сумма прибыли фирмы есть

$$\pi_u = \sum_{j \in J_u} \pi_j = \sum_{j \in J_u} \frac{\left[(1 + \delta_j) a_j - \sum_{k=1}^K (1 - s_k) \times z_k \times b_{kj} \right]^2}{8b_j},$$

$$u = 1, \dots, N.$$

Закключение

Рассмотренная структура производственно-технологической цепи с горизонтальными и вертикальными связями входящих в систему фирм фактически основана на схеме сборочного состава изделия. Практика изготовления сложных изделий в отраслях с дискретным характером производства демонстрирует пирамидальный вид производственно-технологической цепи: концерны по производству автомобилей, авиастроение, станкостроение и другие.

Представляется вполне обоснованным предложенный подход к определению конечного продукта системы: во-первых, объемы выпуска системы увязаны через взаимодействие производителя и продавца, учитывающих рыночный спрос, а, во-вторых, величина объема продаж отражает экономические интересы сторон. Соотношение «цена продукции на рынке – объем предложения» становится обоснованным со стороны функции спроса (конечный потребитель), продавца и изготовителя продукции. Такой оптимизационный подход к опреде-

лению результатов взаимодействия оперативно учитывает изменения рыночной среды и корректирует показатели деятельности участников в направлении их согласованности, что позволяет повысить устойчивость функционирования системы.

Моделирование взаимодействия фирм в производственно-технологической цепи на основе матричного аппарата с использованием методологии построения технологической матрицы межотраслевого баланса является конструктивным. Предложенный подход не имеет ограничений при модельном описании системы от количества и разнообразия технологических взаимосвязей. Подход обеспечивает установление взаимосвязи между конечным продуктом системы и валовым выпуском, объемом требуемых ресурсов, предоставляет возможность исчисления прямых, косвенных и полных затрат в системе.

Установленные зависимости между экономическими показателями системы в це-

лом и фирм и изменением цен на ресурсы, изменением спроса предоставляют исследователю большие возможности для проведения содержательного экономико-математического анализа работы системы. Рассмотрение изменения спроса и предложенный способ измерения его влияния на экономические показатели работы системы можно рассматривать как изучение проблемы взаимосвязи благосостояния и динамики развития экономики систем, комплексов и т. д. Следует отметить, что в работе не рассмотрены другие важные вопросы деятельности системы, например такой важный элемент механизма взаимодействия фирм в системе, как трансфертные цены. Для проведения исследований в этом направлении следует дополнить условия (1) – (2) на каждом уровне технологической цепи полученными решениями на предыдущих уровнях, т. е. решать оптимизационные задачи не локально, а системно.

Список литературы

1. Колесник Г. В. Экономико-математическое моделирование конкуренции в иерархических социально-экономических системах: дис. ... докт. экон. наук. – М., 2013. – 365 с.
2. Анализ и моделирование экономики на основе межотраслевого баланса: монография / В. А. Ильин, Т. В. Ускова, Е. В. Лукин, С. А. Кожевников; под науч. рук. чл.-корр. РАН В. А. Ильина. – Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. – 158 с.
3. Сафиуллин М. Р., Сафина А. А. Построение и экономическая оценка производственно-технологических цепочек (на примере нефтегазохимического комплекса Республики Татарстан). – Казань: Казан. ун-т, 2013. – 148 с.
4. Розанова Н. М. Экономика отраслевых рынков: учебное пособие для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 906 с.
5. Авдашева С. Б., Дзагурова Н. Б. Вертикальные ограничивающие контракты и их интерпретация в антимонопольном законодательстве // Вопросы экономики. 2010. № 5. С. 110–122. DOI: 10.32609/0042-8736-2010-5-110-122.
6. Мамонов В. И., Полуэктов В. А. Определение объема поставки продукции в цепи поставок // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 2 (47). С. 142–147. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.220.
7. Полуэктов В. А. Анализ влияния транспортных издержек на экономические показатели деятельности участников цепи поставок // Организатор производства. 2022. Т. 30. № 4. С. 129–136. DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.012.
8. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков / пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1997. – 697 с.
9. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / под ред. В. М. Гальперина, Л. С. Тарасевича. – СПб.: Экон. шк., 1996. – 745 с.
10. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. – М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.
11. Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков: автореф. дис. ... докт. экон. наук. – М., 2006. – 34 с.
12. Аганбегян А. Г., Гранберг А. Г. Экономико-математический анализ межотраслевого баланса СССР. – М.: Мысль, 1968. – 357 с.
13. Любященко С. Н. Стратегия взаимодействия фокусной фирмы с поставщиком и потребителем в цепи поставок // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 3. С. 44–58. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-44-58.

Сведения об авторе

Любашенко София Николаевна, ORCID 0000-0002-8484-5232, канд. экон. наук, доцент, кафедра экономической теории, Новосибирский государственный университет экономики и управления (НГУЭУ), Новосибирск, Россия, lubsofia@yandex.ru

Статья поступила 25.10.2023, рассмотрена 08.11.2023, принята 17.11.2023

References

1. Kolesnik G.V. *Jekonomiko-matematicheskoe modelirovanie konkurencii v ierarhicheskikh social'no-jekonomicheskikh sistemah*. Dis. dokt. jekon. nauk [Economic and mathematical modeling of competition in hierarchical socio-economic systems. Dr. econ. sci. dis.]. Moscow, 2013, 365 p.
2. *Analiz i modelirovanie jekonomiki na osnove mezhotraslevogo balansa: monografija* [Analysis and modeling of the economy on the basis of intersectoral balance: monograph]. V.A. Ilyin, T.V. Uskova, E.V. Lukin, S.A. Kozhevnikov. Sci. ed. by corresp. member RAS V.A. Ilyina. Vologda, FSBIS VolSC RAS, 2017, 158 p.
3. Safiullin M. R., Safina A. A. *Postroenie i jekonomicheskaja ocenka proizvodstvenno-tehnologicheskikh cepochek (na primere neftegazohimicheskogo kompleksa Respubliki Tatarstan)* [Construction and economic evaluation of production and technological chains (on the example of the petrochemical complex of the Republic of Tatarstan)]. Kazan, Kazan University, 2013, 148 p.
4. Rozanova N.M. *Jekonomika otraslevykh rynkov: uchebnoe posobie dlja bakalavrov* [Economics of industry markets: a textbook for bachelors]. Moscow, Jurajt Publ., 2013, 906 p.
5. Avdasheva S. B., Dzagurova N.B. Vertical Restrictions: Development of Theory, Antitrust Legislation and Enforcement. *Voprosy Ekonomiki*, 2010, no.5, pp.110-122 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2010-5-110-122.
6. Mamonov V. I., Poluektov V.A. Determining the scope of supply of products in the supply chain. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*=Business. Education. Law, 2019, no.2(47), pp.142-147 (in Russian). DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.220.
7. Poluektov V.A. Analysis of the impact of transportation costs on the economic performance of the supply chain participants. *Organizator proizvodstva*=Organizer of Production, 2022, vol.30, no.4, pp.129-136 (in Russian). DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.012.
8. Scherer F., Ross D. *Struktura otraslevykh rynkov* [Structure of industry markets]. Transl. from English. Moscow, Infra-M Publ., 1997, 697 p.
9. Tyrol J. *Rynki i rynochnaya vlast': teoriya organizatsii promyshlennosti* [Markets and market power: theory of industrial organization]. Ed. by V.M. Galperin, L.S. Tarasevich. St. Petersburg, Ekon. shk. Publ., 1996, 745 p.
10. Kose R. *Firma, rynek i pravo* [Firm, market and law]. Transl. from English. Moscow, Novoe izdatel'stvo Publ., 2007, 224 p.
11. Sheresheva M. Yu. *Mezhorganizacionnye seti v sisteme form funkcionirovaniya sovremennykh otraslevykh rynkov*. Avtoref. dis. dokt. jekon. nauk [Interorganizational networks in the system of forms of functioning of modern industrial markets. Dr. econ. sci. abstract dis.]. Moscow, 2006, 34 p.
12. Aganbegyan A. G., Granberg A. G. *Jekonomiko-matematicheskij analiz mezhotraslevogo balansa SSSR* [Economic and mathematical analysis of the intersectoral balance of the USSR]. Moscow, Mysl' Publ., 1968, 357 p.
13. Lyubyashchenko S.N. The strategy of interaction of a focused firm with supplier and consumer in the supply chain. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.3, pp.44-58 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-44-58.

About the author

Sofia N. Lyubyashenko, ORCID 0000-0002-8484-5232, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Economic Theory Department, Novosibirsk State University of Economics and Management (NSUEM), Novosibirsk, Russia, lubsofia@yandex.ru

Received 25.10.2023, reviewed 08.11.2023, accepted 17.11.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-77-92

Задачи корпоративной конфликтологии

О. В. Осипенко^{1*}¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* Rincon-msk@yandex.ru

Аннотация. В работе рассматриваются важные аспекты организационного конституирования приоритета корпоративной конфликтологии в Университете «Синергия». Автор подчеркивает, что создание Центра корпоративной конфликтологии в Университете является знаковым событием, обозначающим переход к новому этапу развития данной отрасли науки. В статье подробно анализируются цели и задачи корпоративной конфликтологии, включая аналитическое конструирование и научно-прикладную демонстрацию реалистичных представлений агентов инвестиционной практики и бизнес-процессов. В работе предложен разработанный автором тематический план курса корпоративной конфликтологии для владельцев бизнеса, рассчитанный на 80 академических часов. Автор также обсуждает методы обучения и внедрения курса корпоративной конфликтологии в учебный процесс, включая использование case-study и междисциплинарных исследований. Автор постулирует, что корпоративная конфликтология и корпоративное управление в целом опираются на широкий цикл знаний, охватывающий различные отрасли. Так, статья подчеркивает важность междисциплинарного подхода и обмена знаниями в области корпоративной конфликтологии. При этом в работе описывается два типа обеспечения междисциплинарности сферы знаний: 1) механистический, хрестоматический подход с эпизодическим и планомерным «взаимоинформированием» смежников; 2) действительно интеграционный подход с теоретико-методологической работой по унификации интерпретаций и «взаимоинтеграции» знаний. Подчеркивается, что для настоящего этапа развития корпоративной конфликтологии более эффективным является путь взаимоинтеграции знания, а не взаимоинформирования. Так обосновывается важность унифицированных интерпретаций и процессов взаимоинтеграции знаний для развития корпоративной конфликтологии. Междисциплинарный подход способствует формированию у студентов комплексных знаний и навыков, необходимых для работы в сфере управления конфликтами в корпоративной среде. Автор призывает к апробации данной методологии в учебных заведениях с целью обогащения образовательного процесса и подготовки студентов к реальным вызовам в области корпоративной конфликтологии. Автор выделяет вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются сторонники развития корпоративной конфликтологии, а также анализирует критику данной отрасли науки. В заключение подчеркивается важность развития корпоративной конфликтологии и ее потенциальный вклад в понимание и управление корпоративными конфликтами.

Ключевые слова: корпоративная конфликтология, образование и преподавание корпоративной конфликтологии, аналитическое конструирование, методы обучения корпоративной конфликтологии, перспективы развития науки корпоративной конфликтологии

Для цитирования: Осипенко О. В. Задачи корпоративной конфликтологии // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 77–92. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-77-92

Tasks of Corporate Conflictology

O. Osipenko^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* Rincon-msk@yandex.ru

Abstract. The work examines important aspects of the organizational constitution of the priority of corporate conflict management at Synergy University. The author emphasizes that the creation of the Center for Corporate Conflictology at the University is a landmark event, marking the transition to a new stage in the development of this branch of science. The article analyzes in detail the goals and objectives of corporate conflictology, including analytical design and scientific and applied demonstration of realistic representations of agents of investment practice and business processes. The work proposes a thematic plan for a course in corporate conflictology for business owners, developed by the author, designed for 80 academic hours. The author also discusses methods of teaching and implementing a corporate conflictology course into the educational process, including the use of case-study and interdisciplinary research. The author postulates that corporate conflictology and corporate governance in general are based on a wide cycle of knowledge covering various industries. Thus, the article emphasizes the importance of an interdisciplinary approach and knowledge exchange in the field of corporate conflict management. At the same time, the work describes two types of ensuring the interdisciplinarity of the field of knowledge: 1) a mechanistic, textbook approach with episodic and systematic “mutual information” of related subjects; 2) a truly integration approach with theoretical and methodological work on the unification of interpretations and “mutual integration” of knowledge. It is emphasized that for the current stage of development of corporate conflictology, the path of mutual integration of knowledge rather than mutual information is more effective. This justifies the importance of unified interpretations and processes of mutual integration of knowledge for the development of corporate conflictology. An interdisciplinary approach helps students develop the comprehensive knowledge and skills necessary to work in the field of conflict management in a corporate environment. The author calls for testing this methodology in educational institutions in order to enrich the educational process and prepare students for real challenges in the field of corporate conflict management. The author highlights the challenges and problems faced by supporters of the development of corporate conflictology, and also analyzes criticism of this branch of science. In conclusion, the importance of developing corporate conflictology and its potential contribution to the understanding and management of corporate conflicts is emphasized.

Keywords: corporate conflictology, education and teaching of corporate conflictology, analytical design, methods of teaching corporate conflictology, prospects for the development of the science of corporate conflictology

For citation: Osipenko O. Tasks of Corporate Conflictology. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.77-92 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-77-92

Введение

В основе любого социального конфликта, в том числе конфликта корпоративного, лежит столкновение интересов участников соответствующих отношений [1–3], не сумевших найти приемлемые форматы и организационные алгоритмы компромиссов или не захотевших

по тем или иным причинам их активировать, предпочтя философии взаимных уступок активные действия по отстаиванию своих прав во «внешнем» контуре базового социума, например в порядке апеллирования к общественному либо профессиональному мнению, правоохранительной системе, «признанным авторитетам» и т.д. Нельзя не признать очевидное: сопряженные с таким

выбором участника системы корпоративного управления риски многообразны и существенны как в отдельности, так и в еще большей мере в совокупности – экономические, юридические, репутационные и иные издержки инвестора (участника компании), члена органа управления, иного топ-менеджера, собственно компании и даже холдинга в целом [4–7].

Принятие решения о создании Центра корпоративной конфликтологии в Университете «Синергия» знаменует не только организационное конституирование приоритета одного из ведущих университетов страны в сфере соответствующих научных и научно-прикладных исследований, но и действительный переход к новому этапу развития корпоративной конфликтологии как новой перспективной отрасли науки и свода управленческих технологий – системы знаний о реальном положении дел в экономике, ее правовой институционализации, направленных на достижение цели эффективного конструирования компетенций собственников, членов органов управления и других руководителей российских компаний. Данная генеральная целевая установка декомпозируется в цикл взаимосвязанных задач, краткому анализу которых в порядке постановки проблемы посвящена настоящая статья.

Гармонизация корпоративно-управленческих отношений

В этой связи, как представляется, одна из основных миссий корпоративной конфликтологии – аналитическое конструирование и последующая научно-прикладная демонстрация реалистичных представлений состоявшихся и потенциальных агентов инвестиционной практики и бизнес-процессов относительно сравнительной эффективности тактики инициирования и масштабирования корпоративного антагонизма, с одной стороны, и ситуативно приемлемых версий его предупреждения, купирования, а равно преодоления последствий – с другой.

На самом деле так называемые транзакционные издержки «корпоративного бунта», а именно так с позиций сторон мирного сценария развития обострения противоречий участников корпоративно-управленческих отношений видится выход одного или нескольких «действующих лиц» из этой фазы столкновения интересов, почти всегда накладнее усилий по предотвращению антагонизма и обретению искомой стабильности посредством переговоров или латентной поддержки медиаторов. В затратной части бюджета проекта «бунтаря» судебные издержки (госпошлина, гонорары юристов и экспертов, коммуникационные расходы и др.), прямые экономические и репутационные «утраты» (паническое бегство контрагентов, исход сильных топ-менеджеров и независимых директоров, осуждение коллег по профессиональному цеху и т. п.), потеря времени на достижение тактических и стратегических целей атакующей (активной) стороны конфликта (наиболее впечатляющим выглядит в этом плане слишком хорошо известный практикам тренд на существенное увеличение фактических сроков рассмотрения корпоративных споров, особенно их рассмотрения по первой инстанции в столичных регионах страны), чреватый вытеснением с рынка соответствующих товаров, работ и услуг крупных компаний скепсис региональных властей и многое другое. Разумеется, не стоит забывать и о рисках утраты свободы и здоровья. Любопытно: этот емкий факт признают почти все известные автору значимые участники конфликтов, но, увы, лишь по прошествии значительного времени с момента его завершения.

Имея в виду отмеченное выше обстоятельство, считаем важным подчеркнуть, что исследования в тематическом поле корпоративной конфликтологии преследуют не только достижение сугубо прикладной задачи детального выяснения и всесторонне мотивированного «прокламирования» преимуществ корпоративного миротворчества, но и реализацию цикла более значительных

целей, главной из которых с очевидностью является совершенствование опорных конструкций и частных инструментов руководства компаниями. Экспертно признанные «лучшей практикой» механизмы корпоративного управления – это одновременно почти всегда эффективные способы ранней или оперативной профилактики корпоративных конфликтов. Верно и обратное.

О каких механизмах идет речь? На наш взгляд, это прежде всего:

- модельно выверенное¹ применение ключевыми партнерами компании конструкции корпоративного договора, по нашему мнению, особенно злободневное для инвесторов паритетных компаний (два неаффилированных партнера с 50%-ной долей участия в капитале, три обладателя доли в размере 33,3% и т. д.);

- корпоративный секретариат (институт корпоративного секретаря)²;

- системы результативной в инструментальном плане планомерной «диалогизации» отношений контрольного участника и компании в целом с миноритариями (комитеты и комиссии наблюдательного совета по взаимодействию с «минорами», присоединение профессионально ориентированных малых инвесторов к основным принципам кодекса корпоративной этики, антикоррупционной политики компании или головного звена соответствующего холдинга, положения о взаимодействии основного общего с дочерними компаниями и др.);

- деятельное сотрудничество с общественными независимыми директорами, располагающими обширным опытом и должной репутацией;

- проведение на регулярной основе независимого аудита системы корпоративно-

го управления компании (группы компаний), в том числе внутрифирменной регуляторной базы;

- добросовестная, исключающая лоббизм корпоративная аккредитация доказавших свой профессионализм консультантов компаний холдинга по вопросам корпоративного управления, независимых оценщиков, медиаторов и других специалистов с последующей договорной мобилизацией их потенциала;

- внедрение в практику корпоративного управления механизмов дополнительного (дополняющего обязательные федеральные стандарты) раскрытия информации о деятельности компании;

- формирование корпоративных структур взаимодействия с ассоциациями розничных инвесторов³.

Весьма важным направлением гармонизации корпоративно-управленческих отношений является совершенствование нормативно-правовых институтов в этой области. Изучение эволюции корпоративных конфликтов определенного рода, и прежде всего конфликтов, «дошедших до суда», помогает федеральному законодателю вскрыть на системной основе или в порядке «исправления регуляторных недоразумений» резервы действующих легальных механизмов.

Обратимся к примерам.

Пример первый. В 2023 году на весьма авторитетном нормотворческом уровне⁴ было заявлено о намерении легализовать холдинговые конструкции, известные как «корпоративные матрешки», чему, как мы полагаем, в немалой степени способствовали обобщения конфликтологов в сфере корпоративного управления. Дело в том, что и судебная и собственно корпоративная практика обнаружили за почти три десятилетия

¹ Один лишь анализ актуальной судебно-арбитражной практики позволяет вычлениить около 20 моделей.

² Как минимум, в объеме функционала, прописанного в приказе Министерства труда и социальной защиты РФ от 20 ноября 2018 г. № 711н «Об утверждении профессионального стандарта «Корпоративный секретарь»».

³ Их впечатляющее экспертов активное развитие стартовало в начале – середине 2023 года.

⁴ Минюст возвращает компании-«матрешки» // Право.ру. 14 июля 2023 г. URL: <https://pravo.ru/news/247495/?ysclid=lpvcu1ts44133987381>

«применения блокировки жестких холдингов» такое количество вполне приемлемых с формальной точки зрения способов обхождения запрета на обладание 100%-ной долей в капитале подконтрольной компании хозяйственным обществом, в свою очередь, не имеющим миноритарных участников, что соответствующий правовой запрет в значительной мере потерял регуляторный смысл (п. 1 ст. 10 ГК РФ признает видом злоупотребления правом «действия в обход закона с *противоправной целью*»).

Пример второй. Арбитражная практика по корпоративным спорам (на эмпирическом уровне – род корпоративной конфликтологии) высветила ряд «институциональных алогизмов» в осуществлении на практике весьма полезной (как уже отмечалось выше по другому поводу) конструкции корпоративного договора. Так, в некоторых случаях суды признавали обоснованным участие в подписании корпоративного соглашения самой компании, хотя закон этого не допускает. В отечественном законодательстве нет упоминаний об инструментарии совместной продажи инвесторами акций в случае, когда «одна сторона может присоединиться к продаже акций третьему лицу, инициированной партнером (*tag-along*), или же понуждению к продаже (продающий акционер требует партнера присоединиться к продаже, *drag-along*)»⁵. Между тем, такие опционные механизмы инвестиционной практикой востребованы. Налицо еще один повод для конфликтной конкуренции соответствующих норм соглашения. Конструктивная реакция федерального Минэка в том же 2023 году, направленная на исключение конкуренции формальных установлений и системы правоприменения, а именно прописать в законе ситуации, допускающие работу данных договорных инструментов, – еще одна, пусть и не явная, заслуга корпоративной конфликтологии.

Пример третий. Фрагмент постановления Пленума ВС РФ от 29 июня 2021 г. № 21 «О некоторых вопросах судебной практики по делам о преступлениях против интересов службы в коммерческих и иных организациях (статьи 201, 201.1, 202, 203 Уголовного кодекса Российской Федерации)». «...Как злоупотребление полномочиями должны квалифицироваться деяния лица, выполняющего управленческие функции в коммерческой или иной организации, которое в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам совершает входящие в круг его полномочий действия при отсутствии обязательных условий или оснований для их совершения (например, *принимает на работу лиц, которые фактически трудовые обязанности не исполняют, освобождает работников организации от исполнения трудовых обязанностей с направлением для ремонта квартиры, обустройства домовладения, принадлежащих самому лицу либо его родственникам и знакомым, совершает сделку в отсутствие необходимого для этого согласия или последующего одобрения коллегиального органа управления организации*), если эти деяния повлекли общественно опасные последствия, предусмотренные статьей 201 УК РФ».

По нашему мнению, данная установка⁶ также в определенной мере может быть вписана в актив корпоративных конфликтологов, не единожды в своих публикациях, предшествующих изданию этого документа высшей судебной инстанции, недоумевавших по поводу доминирования в правоприменительной практике легковесных оценок подобного рода кейсов в духе признания лишь «нарушений принципов предпринимательской и управленческой этики».

⁵ Обещать – значит жениться // Коммерсант. 24 июля 2023 г. URL: <https://kommersant.ekiosk.pro/1039206>

⁶ И в этом аспекте – вполне беспристрастная точка зрения автора: установка абсолютно правильная как в общем, институциональном, отношении, так и с позиций формальной квалификации.

Обучение владельцев бизнесов

Система высшего образования страны ориентирована на профессиональную подготовку лиц наемного труда – врачей, инженеров, строителей, менеджеров, финансистов, экономистов, юристов и т. д. Таково правило, логика которого в условиях рыночной экономики, основанной на частном предпринимательстве, улавливается с трудом. Правило имеет исключения. Некоторые университеты и академии, по нашим наблюдениям, главным образом частные, ориентируют часть студенческой аудитории на обретение знаний, так или иначе связанных с персональным участием в гражданском обороте, непосредственным или в составе юридического лица. Их поиски и опыт заслуживают высокой меры одобрения и поддержки. Университетам-экспериментаторам помогают разного рода субъекты системы дополнительного образования – бизнес-школы, корпоративные институты и тренинговые центры. Впрочем, сломать упомянутый образовательный тренд, последствием которого является хорошо известное явление – удачными предпринимателями становятся самоучки – бывшие менеджеры, инженеры и сотрудники НИИ, такого рода усилия пока, увы, не могут.

Полагаем, руководствующиеся универсальной жизненной установкой «дорогу осилит идущий» энтузиасты корпоративной конфликтологии могут и должны внести посильный вклад в практическое продвижение программного тезиса, фокусирующего внимание на высокой степени актуальности фундаментальной «профподготовки буржуа» (состоявшихся и будущих).

Корпоративная конфликтология – подотрасль теории и практики корпоративного управления. Субъектами этой системы отношений являются участники компаний, члены органов управления, высшие менеджеры, звенья стратегического управления группой компаний (холдингом). Следовательно, разработка и интеграция в учебный процесс

курса корпоративной конфликтологии, ориентированного на обучающихся, имеющих как минимум базовую подготовку по соответствующей специальности (имеются в виду уровни магистратуры и аспирантуры, их аналоги), преследует не просто означенную цель «обучения буржуа» – обретения необходимых и достаточных знаний и навыков субъектами *крупного* бизнеса.

Тематический план такого курса корпоративной конфликтологии, рассчитанный на 80 академических часов (включая самостоятельную подготовку обучающихся), мог бы содержать следующие тематические модули.

Тема 1. Феномен корпоративного конфликта

Понятие корпоративного управления. Феномен корпоративного конфликта. Интересы участников процесса подготовки, принятия и исполнения управленческих решений в компании. Объекты и субъекты корпоративных конфликтов. Корпоративные разногласия и конфликты.

Тема 2. Классификация корпоративных конфликтов

Границы и стадии корпоративного конфликта. Основные разновидности корпоративных конфликтов. Антагонистические формы корпоративных конфликтов. Особенности корпоративных конфликтов в России. Регулятор и корпоративные конфликты.

Тема 3. Влияние корпоративных конфликтов на социальное и экономическое развитие

Корпоративный конфликт как фактор дестабилизации социально-экономического развития. Корпоративный конфликт как парадоксальный ресурс гармонизации корпоративно-управленческих отношений.

Тема 4. Корпоративная коррупция: сущность, формы, способы предотвращения

Феномен корпоративной коррупции. Корпоративное мошенничество и коррупция. Причины и факторы корпоративной коррупции. Анализ отечественной практики противодействия корпоративной коррупции. Экспертное выявление зон коррупционной

опасности. Системная профилактика корпоративной коррупции.

Учитывая специфику объекта и предмета корпоративной конфликтологии, осуществление соответствующих им целей и задач данного курса мы видим в гибком комбинировании традиционных методов обучения и case-study. Более того, последней методике можно было бы предоставить определенный приоритет. Релевантными кейсами в этом аспекте могут стать материалы судебных дел (уголовный, административный и судебно-арбитражный процесс), описание авторитетными СМИ «демонстрационно-значимых» бизнес-конфликтных сюжетов разного рода, аналитико-эмпирические зарисовки преподавателей, взятые из их актуального экспертного портфеля, а также относимые гипотетические схемы.

Внедрение в учебный процесс вуза систематического курса корпоративной конфликтологии никоим образом не препятствует осуществлению мотивов и задач его дерзновенного погружения в конкурентный процесс на рынке лекционно-тренинговых услуг.

Как представляется, поощряющих данную гипотезу триггер-поводов для проведения занятий по тематически злободневным мини-курсам (8–24 академ. ч), а равно «точечных» вебинаров (2–6 академ. ч), рассчитанных на состоявшихся инвесторов, руководителей, специалистов – деятелей сферы стратегического и операционного управления крупными компаниями, в области экспертного обозрения действительной конъюнктуры в этом сегменте вполне достаточно: новации корпоративного права, публикация соответствующим регулятором (Банк России, ФАС, ФНС и др.) документов, содержащих их позицию относительно интерпретации приемлемых и неприемлемых управленческих схем (примерные тексты внутренних документов компаний, рекомендации, письма в рубрике «ответы на вопросы» и т. п.), обзоры ВС РФ и арбитражных судов округа, а равно судебные акты выс-

шей судебной инстанции по конкретным делам, знаменующиеся повороты правоприменительной практики по корпоративным спорам в части применения сложных корпоративно-правовых режимов, описания деловыми СМИ новых «конфликтных историй» и многое другое.

Апробация методологии междисциплинарных исследований

По нашим скромным наблюдениям, польза междисциплинарных подходов к проведению исследований в гуманитарной сфере⁷, пусть и с большим отставанием, на фоне успехов ученых, представляющих естественные науки⁸, признается многими коллегами-обществоведами. Более того, к этому методологическому виражу призывают даже авторитетные программные документы федерального уровня. Так, в пункте 32 Национального плана противодействия коррупции на 2021–2024 годы, утвержденного Указом Президента РФ от 16 августа 2021 г. № 478, сформулирована следующая задача: «...подготовить по согласованию с Администрацией Президента Российской Федерации план проведения в 2021–2024 годах научных междисциплинарных исследований по актуальным вопросам противодействия коррупции с указанием тем таких исследований, сроков их проведения и исполнителей, определяемых на основании государственных заданий, выданных соответствующим научным и образовательным организациям».

Однако ожидаемый прорыв, которому, вероятно, историей уготована миссия несения непоправимого урона скептикам,

⁷ Имеются в виду общественные науки в широком смысле.

⁸ Им уже давно не нужно убеждать кого-либо в значительном эффекте достижений, скажем, «междисциплинарщиков», занимающихся биофизикой, исторической геологией, астрофизикой, математической кибернетикой и т. д.

по соображениям персонального уюта и тривиального незнания практики предпочитающим не покидать наезженную колею «старых добрых» классификаций вузовских и ВАКовских специальностей и поэтому весьма агрессивно относящимся к оппонентам, предлагающим новые пути, пока, на наш взгляд, не состоялся. Думается, и в этом разрезе корпоративная конфликтология призвана поддержать пропагандистов идеи поисков аналитической истины, в которой остро нуждается практика, на «стыке» традиционных отраслей научного знания.

На самом деле корпоративная конфликтология, как, повторимся, и корпоративное управление в целом, одновременно опирается на цикл знаний, обретенных и распространяемых некоторыми отраслями и подотраслями экономической теории, не исключая направлений «Менеджмент», «Бизнес-администрирование», «Микроэкономика», а также правоведением, дисциплиной, известной как «Управление организацией», социальной психологией и, наконец, рядом экспертно-прикладных блоков.

Междисциплинарность как базовый методологический вектор общественнознания терпеливо ожидает унифицированных интерпретаций. Так, некоторые научные коллективы отдают предпочтение философии эпизодического и планомерного «взаимоинформирования смежников» о достижениях в области социальных отношений, объективно являющейся общей для них. И ведь действительно, нельзя не признать позитива, положим, совместной конференции экономического и географического факультетов уважаемого госуниверситета по теме «NN», в названии которой фигурирует термин «междисциплинарная». Обменялись мнениями, безусловно, информационно и творчески обогатились и... вернулись домой, радушно приветствуемые членами профессиональной гильдии, не сумевшими по той или иной причине внести таким вот образом свой вклад в многосложный процесс взаимоинтеграции знаний.

Еще один в высшей степени интересный методологический подход – научные и научно-педагогические усилия на ниве обеспечения учебного процесса по специальности бакалавриата 37.03.02 «Конфликтология». В стране более 20 вузов, работающих по данной программе. Базовая часть учебного плана студентов этой фазы высшего образования включает общетеоретический блок, отдельные курсы по экономической, политической и юридической конфликтологии, а также философский, психологический, социологический и этнографический учебные модули (курсы). Завершение обучения венчает междисциплинарный экзамен по направлению «Конфликтология».

Полагаем, ключевая методологическая идея авторов этого цикла изысканий и их внедрения в учебный процесс вуза *в принципиальном плане* является весьма удачной. По завершении учебы мы получаем некое «многостаночника» – конфликтолога, на практике, по идее, готового осуществлять *универсальные* профессиональные компетенции, являющиеся плодом *взаимной интеграции* упомянутых выше «традиционных» направлений научного знания избранными составителя базового учебного плана по направлению «Конфликтология». Очевидно, что хрестоматийный «механистический» подход, о котором шла речь выше, в аспекте эффективности (это, как известно, соотношение результата и затрат или ресурсов) явно уступает данному.

В то же время нельзя не обратить внимание на ряд серьезных «но»: основные сомнения всё по тому же критерию эффективности таковы.

Во-первых, не слишком ли широк тематический охват? Существует незримая, но эмпирически хорошо улавливаемая демаркационная линия, отделяющая комбинацию «базовый универсализм плюс углубленная специализация по одному-двум направлениям» от модели «суперуниверсал». Последний на практике часто проигрывает первому. Предположительно, в парадигме,

положенной в основу второй модели, присутствует заявка на то, что бакалавр – «универсальный конфликтолог» в равной степени разберется в причинах, предпосылках и способах урегулирования масштабного военного конфликта и личностных антагонизмах некогда дружной пары – семейного коллектива, члены которого банально утратили взаимный интерес. Универсализм до такой степени – это реально?

Во-вторых (в тесной связи с «во-первых»), не рано ли избрано столь сложное для восприятия учебное направление для молодых людей, в массе своей «не понявших пороха» в бизнесе (бакалавриат)?

В-третьих, студенты, возможно, станут носителями означенных универсальных компетенций. А преподаватели? Они «все же»? «Ортодоксальные» специалисты: «психологи», «юристы», «экономисты», «социологи» и т.д., которых «попросили» развернуть хорошо освоенные ими учебные курсы в определенную сторону? Думается, ответ, скорее, положительный. Нет ли в таком положении дел странного парадокса?

В-четвертых, где будут работать обладатели диплома о ВО с такой специальностью? Интернет оперативно и вполне оптимистично отвечает на данный вопрос: «Идеально для конфликтолога подходят такие должности, как “консультант по микроклимату в коллективе”, “корпоративный директор”, “руководитель миротворческих организаций на международном уровне”». Серьезно? Корпоративный директор – это член совета директоров компании, обычно крупной. И это *гражданско-правовая (корпоративно-правовая) миссия* и соответствующий ей функционал: не трудо-правовая. Две остальные позиции? Допустим. Спрашивается, однако, стандартные штатные расписания организаций с такими экзотическими наименованиями должностей, если они вообще существуют, способны поглощать ежегодно выпускников 23 вузов страны?

Быть может, бакалавры-конфликтологи будут с энтузиазмом приняты в профессио-

нальные цехи медиаторов? Возможно, курс медиации в базовой части учебной программ присутствует. Между тем, и здесь есть некое «но». Как трактовать следующую норму ст. 16 ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»: «...осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста двадцати пяти лет, имеющие высшее образование и получившие *дополнительное* профессиональное образование по вопросам применения процедуры медиации»? Буквально или в широком контексте?

Как представляется, методология исследований в области корпоративной конфликтологии и последующая интеграция их результатов в учебный процесс подразумевают реализацию следующих взаимосвязанных принципов и целевых векторов:

- отрицание «механистического подхода» в пользу идеи взаимной интеграции «частных дисциплин», круг которых при этом объективно ограничен – задан координатами тематического поля анализа и формирования учебных курсов;

- собственно учебный процесс. Не пытаемся «сразу сделать из детей универсальных солдат конфликтологии», ставим реалистичную задачу: опираясь на имеющиеся у обучающихся знания и опыт (магистратура, аспирантура, бизнес-образование и т.п.), осуществляем их бизнес-управленческую подготовку к возможным форматам обострения экономических интересов участников корпоративно-управленческих отношений;

- междисциплинарные исследования в данной области осуществляют не «творческие коллективы» узких специалистов по экономике и географии, иным «стандартным» направлениям научных исследований, а «специалисты-интеграторы»⁹, в частности располагающие аналитическим ресурсом

⁹ Может быть, именно здесь в перспективе и пригодятся обладатели специальности 37.03.02 «Конфликтология»?

гибкого перенесения центра тяжести анализа с одного аспекта на другой (с экономического на юридический или социально-психологический, а равно наоборот и т.д.) в зависимости от сюжета, фигурантов, остроты, ожидаемых последствий данного конфликта.

Такого рода поисковая идеология, как видится, более приемлема для формирования корпоративной конфликтологии как целостной системы знаний и навыков.

Формирование реалистичных представлений о рисках управления компанией

Классический курс корпоративного управления и в рамках учебной программы бакалавриата, и адресованный будущим магистрам и кандидатам наук, насколько может судить автор, обычно содержит изложение важных теоретических и в определенной мере прикладных представлений о существе и опорных механизмах управления «компанией вообще» (под которой обычно подразумевается аналог российского ПАО), рефреном которого является генеральная установка класса «так должно быть». Отсюда – повествование о трех «мировых» моделях корпоративного управления, независимых директорах, миссии совета директоров, корпоративном секретаре, стандартах корпоративного управления (в том числе о «лучшей практике»), качестве корпоративного управления и его влиянии на стоимость компании, социальной ответственности бизнеса. Все это, несомненно, весьма познавательно. Однако, к сожалению, имеет весьма отдаленное отношение к реалиям отечественной практики корпорирования. Полагаем, исследования различных аспектов корпоративной конфликтологии на базе обобщения отечественного опыта и вслед за тем интеграция в учебный процесс вуза одноименного курса позволяют в значительной мере купировать это недоразумение.

Особо важным в данном отношении представляется сосредоточить усилия ученых и преподавателей на целенаправленных

и энергичных усилиях по избавлению от неких крайностей восприятия корпоративного конфликта, в которые без достаточных на то объективных оснований нередко впадает инвестиционная и управленческая практики.

Первая крайность заключается в нагнетании избыточного трагизма в оценке ближайших и отдаленных перспектив эволюции конфликтной ситуации в компании. Акционерный антагонизм ассоциируется с неизлечимой болезнью корпорации, от которой следует незамедлительно, «пока не поздно» дистанцироваться. Банк направляет исполнительному органу компании формальный или «кулуарный» сигнал о неукротимом желании досрочно получить возврат кредита и прекратить расчетно-кассовое обслуживание. Перспективные топ-менеджеры обращаются к рекрутерам с просьбой найти достойные «запасные аэродромы». Инвесторы погружаются в поиски покупателей доли в капитале (пакета акций). Все это вполне ожидаемо дополнительно нарушает управленческий баланс и способствует гибели конфликтного бизнеса.

В актуальной повестке корпоративной конфликтологии – «дедемонизация» представлений об управленческих конфликтах.

В действительности компания в стадии корпоративного конфликта, в том числе острого и длительного, отнюдь не всегда хрестоматийный «субъект приговора к высшей мере наказания». Конфликтом можно и нужно управлять. Поиски соответствующих инструментов – одна из задач корпоративной конфликтологии. Выжившая корпорация в лице совладельцев (оставшихся после уступки доли одним из фигурантов или всех нашедших компромисс) в существенно большей мере защищена от будущих гипотетических обострений, нежели компании, не оказавшиеся на «корпоративном минном поле». И не только в силу правила «за одного битого...» Весьма вероятно, с помощью специалистов будут мобилизованы упомянутые выше механизмы предотвращения конфликтов. Снижение стоимости доли (акции)

способствует притоку новых инвесторов. Усиливается владельческий контроль за исполнением менеджментом одобренной советом директоров или собранием участников стратегии. Все это – очевидный позитив.

На другом полюсе – сохраняющая изрядную инерционность система взглядов на корпоративное управление как «эдем бизнес-практики» (дескать, главное – «попасть в число избранных, дальше – вечное блаженство»), в котором даже возможное обострение противоречий некоторых совладельцев трактуется исключительно в контексте их (некоторых участников) «личных рисков», ни в коей мере не содержащих угроз иным агентам системы руководства. Ключевым элементом подобных убеждений выступает наивная вера в отсутствие каких-либо вызовов для всех соблюдающих правила корпоративной субординации и «персональной финансовой чистоплотности», подчеркнем, в их интуитивной интерпретации.

Конкретнее. Внешний или внутренний конфликт привлёк внимание правоохранительных органов к недавно одобренным советом директоров сделкам. Не страшно: претензий к рядовым членам совета быть не может, коль скоро сделки инициировал контрольный участник, он же – председатель совета. Генеральный директор получает для исполнения протокол общего собрания акционеров, в котором содержатся решения по вопросам управления активами дочерних компаний. Решения работодателя нельзя не исполнять: этот тезис вроде бы не может быть оставлен без внимания судом, рассматривающим иск о возмещении убытков. Или может? Генеральный директор вручает заместителю или главному бухгалтеру коды доступа в систему «банк – клиент» или факсимиле подписи руководителя. Коллегу поймали на растрате: спрашивается, причем здесь пребывающий в очередном отпуске руководитель?

На практике в приведенных случаях единоличный исполнительный орган все-таки призовут к ответу. Почему?

Корпоративная конфликтология призвана выяснять не только общие вопросы в этом тематическом поле, к примеру теоретические «антиконфликтные» достоинства бизнесов, построенных на высокой концентрации капитала, перед «равноправно-партнерскими» конфигурациями отношений совладения, или «инсайдерских компаний» (один человек или юридическое лицо – контрольный участник и одновременно исполнительный орган хозяйственного общества) перед структурами, где замеченные еще марксистской доктриной миссии управления компанией дистанцированы («капитал-собственность» жестко отделен от «капитала-функции»), но и реальное положение дел в конфликтной сфере исходя из отечественной следственной, административной, судебной и, разумеется, внутрифирменной практики.

Обратимся к иллюстрациям, демонстрирующим феномен несовпадения критериев «здорового смысла» (именно к ним, по нашим наблюдениям, чаще всего прибегают подготовленные отечественной высшей школой менеджеры различных направлений, конструируя различные бизнес-схемы), с одной стороны, и действительных правоприменительных трендов – с другой.

Пример 1. Выводы одной судебной вертикали относительно правовой оценки сделки юридического лица могут не совпадать с оценками другой. Иногда кардинально.

Многие российские корпорации активно используют в качестве направления повышения эффективности использования непрофильных для данной конкретной компании активов несложную конструкцию двухуровневого холдинга. Основное общество оплачивает акции (доли) первой или второй эмиссии дочерней компании указанными активами (чаще всего это недвижимость), сохраняя за собой абсолютный контроль (100%-ное участие в капитале). Материнская компания подбирает для обеспечения операционного руководства подконтрольных структур грамотных топ-менеджеров,

что позволяет исполнительным органам головного звена холдинга сосредоточиться на ключевых вопросах (профильной практике), перестает платить налоги на имущество, получает иные преимущества и т. д.

Конфликтологическая проблема заключается в том, что данная схема «традиционно» не нравится значимым миноритариям основного общества, которые нередко мобилизуют серьезные юридические ресурсы для отстаивания своих прав и интересов, гипотетически нарушенных сделкой с передачей активов «дочкам»: подают иски о признании сделки недействительной, о взыскании предполагаемых убытков с членов органов управления головного звена холдинга, обращаются в правоохранительные органы.

Арбитражные суды обычно каких-либо нарушений в использовании данной конфигурации бизнес-применения соответствующего «непрофиля» не видят¹⁰. Между тем, суд общей юрисдикции, соглашаясь с по-

зицией прокуратуры, напротив, способен усмотреть в ней основания для применения ст. 201 УК РФ и наказать членов органов управления (не всех, некоторых)¹¹.

Пример 2. Руководитель крупной компании с контрольным участием государства не обеспечил должный контроль за исполнением сделки контрагентом. Другую сделку он заключил, не согласовав ее с вышестоящим органом корпоративного управления. Вторая сторона этой сделки также нарушила ее условия. Нехорошо. Как поступит мажоритарий: ограничится должностным наказанием директора (увольнение), попытается взыскать соответствующие убытки в арбитражном суде, попросит правоохранительные органы дать правовую оценку данной ситуации, активирует все инструменты защиты своих интересов?

Используя «интуитивный» критерий, среднестатистический топ-менеджер увидит в данном кейсе если не типичную для бизнеса историю, то, во всяком случае, «известную», формирующую тренд, и, вероятно, согласится с тем, что руководителю надо как-то наказать, возможно, прибегнув к увольнению «по статье» (ТК РФ), или даже предложить ему возместить компании убытки. Применение же норм УК РФ будет с высокой долей вероятности отнесено к избыточному и лишнему оснований инструментарию. Между тем, против генерального директора выдвинуто обвинение в превышении должностных полномочий (ст. 285 УК РФ). Так, сделан вывод о том, что вторая сделка заключена «с целью извлечения выгод и преимуществ в интересах третьих лиц под видом выполнения международной инвестиционной деятельности»¹².

¹⁰ Фрагменты Определения ВС РФ от 25 октября 2023 г. по делу № А40-158907/2021:

«Годовые отчеты ОАО «В.» за 2019 и 2020 годы подтверждают, что приоритетные направления деятельности общества до и после совершения оспариваемой истцом сделки являются одинаковыми. Согласно представленной информации спорное имущество учитывается на балансе предприятия, поскольку его новый собственник (АО «П.») является 100% дочерним предприятием ОАО «В.»».

«...Оспариваемая сделка не заключалась с целью прекращения деятельности ОАО «В.», либо изменения ее вида в худшую сторону и не оказала негативного влияния». «Указанная сделка не может быть признана сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность, учитывая, что заключение оспариваемого договора не причинило ущерба ОАО «В.», а являлось экономически оправданным. Сделка положительным образом повлияла на финансовые показатели, стоимость активов не уменьшилась, а трансформировалась из имущества и имущественные права на акции. Материальные потери отсутствуют, контроль над имуществом сохранен через 100% участие в уставном капитале АО «П.»; деятельность спортивных объектов и объектов социально-бытового назначения не является для ОАО «В.» профильной и предприятие несло бремя содержания имущества при отсутствии доходной части от его эксплуатации».

См. также судебные акты по делу № А40-66177/16.

¹¹ См., в частности: Суд приговорил директоров оборонного предприятия «Темп» к условным срокам // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/society/19/12/2022/63a05b2c9a79473159e83cbd>

¹² Инвестиции оценят со второй попытки // Коммерсант. 06.09.2022. URL: https://www.kommersant.ru/doc/5547525?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter

Возможна и обратная ситуация. Арбитражный суд отклоняет исковые требования компании возместить убытки, адресованные топ-менеджеру, отбывающему срок лишения свободы по приговору, основанному на ключевых эпизодах иска.

Пример 3. Руководитель среднего звена управления компании завизировал проект договора. Сделка оказалась убыточной. Более того, выяснилось, что исполнительный орган и/или совладелец компании, которые фактически сделку и инициировали, извлекли в ходе ее исполнения коррупционные доходы. Вопрос: руководитель департамента, проставившего визу, будет обвинен следствием?

Философия «здравого смысла», которой добросовестно руководствуется не искушенный в корпоративной конфликтологии, призывающей к анализу реалий, приведет стороннего наблюдателя к заключению о том, что лишение свободы специалиста, который не «увидел в сделке крамолы», но при этом непосредственным участником коррупционной группы не являлся, было бы несправедливым. И в очередной раз ошибется¹³.

В логику здравого предпринимательского смысла не укладываются парадоксы жестко *конкурирующих* оценок судебными актами идентичных или очевидно аналогичных корпоративно-конфликтных эпизодов.

Пример 1. По вполне понятным причинам акционерные компании не ходят делиться с кем-либо, в том числе со своими миноритарными участниками, деликатной информацией о движении средств по банковским счетам. Согласно п. 5 ст. 91 Федерального закона «Об акционерных обществах» документы бухгалтерского учета предоставляют-

ся только по требованию акционера (акционеров), владеющего не менее чем 25% голосующих акций общества. Выписка банка по расчетному счету АО – документ бухучета?

- «...Выписки с банковского счета не относятся к числу документов, которые составляют в ходе бухгалтерского учета /.../. В связи с этим истец мог запросить указанные документы, даже обладая менее 25% голосующих акций, при условии наличия разумной деловой цели в получении соответствующей информации»¹⁴.

- «...Суды отказывают в удовлетворении требований акционеров, владеющих менее 25% голосующих акций, о предоставлении выписок (копий) из банков, отражающих движение денежных средств по расчетным счетам общества. Такой подход судов представляется правомерным, поскольку банковские выписки, содержащие сведения о движении денежных средств по счетам акционерного общества, являются основанием для отражения в бухгалтерском учете общества соответствующих денежных операций, то есть относятся к документам бухгалтерского учета акционерного общества»¹⁵.

- «...Учитывая, что действующим законодательством не предусмотрена обязанность общества «К.» предоставлять своим акционерам оригиналы банковских выписок, заверенные представителем банка, учитывая, что запрашиваемые истцом банковские выписки не являются первичной бухгалтерской документацией по смыслу Закона о бухгалтерском учете, в связи с чем на общество не возлагается обязанность по их хранению, также то, что банковские выписки не составляются обществом и не подписываются руководителем организации и главным бухгалтером, а предоставляются банками и со-

¹³ «...Помимо изначально вмененного мошенничества, в мае 2022 года инкриминировали еще и легализацию денежных средств (ч. 4 ст. 174.1 УК РФ). /.../ Экс-заместитель директора департамента строительства «Р.» М /.../, по некоторым данным, /.../ завизировал перечисление бюджетных средств на счета «М» («Коммерсант», 19 октября 2023 г.).

¹⁴ Определение СКЭС ВС РФ от 3 сентября 2020 г. по делу № А40-144859/2019.

¹⁵ «Обобщение судебной практики по корпоративным спорам о предоставлении информации хозяйственными обществами» (утв. Президиумом ВС РФ 15 ноября 2023 г.).

держат информацию, представляемую кредитными организациями, суд пришел к выводам об отсутствии правовых оснований для удовлетворения заявленных требований»¹⁶.

Пример 2. Совет директоров, действуя строго на коллегиальной основе, одобрил сделку. Сделка принесла значительные убытки компании. Имеется основание наказать (рублем, лишением свободы) *всех* членов совета, не проявивших ожидаемого от них акционерами (участниками) профессионализма в ходе анализа проекта транзакции?

- Всех не накажут (председатель совета коллег «ввел в заблуждение»¹⁷). «...Председатель совета директоров обвиняется в особо крупном мошенничестве /.../.» . «По версии следствия, /.../ он обеспечил покупку одной из подконтрольных ему компаний по завышенной стоимости здания /.../, которое принадлежало его сыну». «...Пользуясь своим служебным положением, оказав давление на других членов совета директоров компании, с тем, чтобы они согласились на сделку /.../.» . «...Умышленно использовал свои служебные полномочия для того, чтобы провалить через совет директоров заведомо невыгодную для компании сделку»¹⁸.

- Накажут всех (не голосовавших «против»). Компания взыскала с членов совета внушительные убытки (солидарно 737 260 960 рублей). Истца поддержали суды всех инстанций¹⁹. «Разрешая спор, суды /.../ исходили из подтвержденности материалами дела оснований для наступления солидарной ответственности членов совета директоров, одобрявших заведомо убыточную сделку (договор уступки права требования (цессии)) по приобретению хо-

зяйственным обществом дебиторской задолженности фактически неплатежеспособного должника, в виде обязанности ответчиков возместить соответствующие убытки, составляющие сумму денежных средств, полученных цедентом от хозяйственного общества в счет оплаты цены договора цессии, учитывая при этом реальное наличие негативных последствий (причинения убытков хозяйственному обществу) в результате исполнения сделки. Обстоятельств, позволяющих считать сделку (договор уступки права требования (цессии)) экономически оправданной, судами не установлено».

Некоторые коллеги с сомнением относятся к призывам автора исследовать такого рода экстравагантные истории в контексте постановки задач именно корпоративной конфликтологии. Они исходят из того, что их проблемное содержание носит исключительно юридический характер (применение конструкции преюдиции, несовпадение миссий судов общей юрисдикции и судов арбитражных, выявление меры творчества составов судов в ходе мобилизации института судебного усмотрения и т. п.). Поэтому, считают они, природу данных парадоксов должна изучать правовая конфликтология.

Автор с коллегами не согласен. Юридический компонент корпоративной конфликтологии, безусловно, важен. Однако тот же «профилактический фарватер» анализа таких кейсов значительно более мультипредметен. Так, по нашей прочной убежденности, обобщение как теоретической, так и прикладной направленности по каждому из конфликтных эпизодов, вписывающемуся в некую актуальную тенденцию в сфере реальной предпринимательской (управленческой) практики, поглощает относимую проблематику кадровой, распределительной, антикоррупционной, информационной и корпоративно-этической политики компании, постановки системы внутрифирменных коммуникаций, в том числе в подсистеме отношений «собственник – топ-менеджмент» и «мажоритарий – миноритарии», реформирования

¹⁶ Решения Арбитражного суда Свердловской области от 18 февраля 2021 г. по делу №А60-58138/2020.

¹⁷ Подобнее см. [8, 9].

¹⁸ Звание оказалось золотым // Коммерсант. 24.03.2022. URL: https://www.kommersant.ru/doc/5271457?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter

¹⁹ Цит. по: Определение ВС РФ от 9 января 2023 г.

регуляторной базы компании и холдинга в целом, личностные аспекты развития антагонизма и многое другое из тематических блоков «экономика», «инвестиционная практика», «менеджмент», «организация управления» и «социальная психология».

Заключение

Творческий путь сторонников развития и популяризации корпоративной конфликтологии не будет усыпан лепестками роз. Придется иметь дело главным образом с их шипами. Кратко отметим лишь три взаимосвязанных повода для такого пессимистического прогноза.

1. Настороженное отношение²⁰ некоторых уважаемых представителей «традиционных» отраслей конфликтологии (экономика, психология, социология, политология, педагогика, философия, искусствоведение, социобиология, исторические науки, математика, юриспруденция, военные науки, этнография и др.), а равно адептов «универсальной конфликтологии» к тезису о существовании у корпоративной конфликтологии автономного (собственного) объекта, предмета и метода исследования.

2. Усиливающаяся и вряд ли конструктивная критика гипотезы прикладной актуальности корпоративной конфликтологии со стороны коллег, неистово продолжающих пропагандировать «высокие стандарты» («лучшую практику») руководства компаниями, по существу являющуюся сомнительной рекламой пресловутых регуляторных достижений «коллективного Запада».

3. Тягостные ощущения усиления тренда на централизацию финансирования и организационную поддержку новых направлений научных и научно-прикладных исследований, по крайней мере в ключевом секторе экономики, оставляющего соответствующие шансы на обретение искомого импульса лишь деятелям из касты «секторально избранных». Собственно, и ожидаемые (на наш взгляд, вполне реалистичные) позитивные прикладные эффекты развития корпоративной конфликтологии вряд ли будут замечены широкими массами научной и экспертной общественности без поддержки крупных отечественных компаний.

Разумеется, разного рода трудности ни в коем случае не должны отвращать энтузиастов корпоративной конфликтологии от усилий по достижению намеченных целей.

Список литературы

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2019. – 560 с.
2. Намдан С. С., Мельникова Т. В. К вопросу о понятии современного корпоративного конфликта // Вестник Тувинского государственного университета. Социальные и гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 109–113.
3. Юридическая конфликтология / под ред. В. Н. Кудрявцева. – М.: Юридическое издательство «Норма», 1995. – 316 с.
4. Хохлов А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие. – Самара, 2014. – 312 с.
5. Осипенко О. В. Корпоративный контроль: в 2 т. – М.: Изд-во Статут, 2013–2014.
6. Осипенко О. В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
7. Осипенко О. В. Новые схемы инвестиционных альянсов // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 72–76. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.
8. Осипенко О. В. Информационные права акционеров: новеллы корпоративного законодательства // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018. № 2 (197). С. 82–89.
9. Осипенко О. В. Институт введения в заблуждение участника корпоративно-управленческих отношений [Электронный ресурс] // Акционерное общество. Вопросы корпоративного управления. 2022. № 12. С. 64–70. URL: <https://ao-journal.ru/institut-vvedeniya-v-zabluzhdenie-uchastnika-korporativno-upravlencheskikh-otnosheniy-chast-1> (дата обращения: 20.12.2023).

²⁰ Максимально деликатная формулировка.

Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 02.11.2023, рассмотрена 15.11.2023, принята 28.11.2023

References

1. Antsupov A. Ya., Shipilov A. I. *Konfliktologiya: uchebnyk dlya vuzov* [Conflictology: a textbook for universities]. St. Petersburg, Piter Publ., 2019, 560 p.
2. Namdan S. S., Melnikova T. N. On the concept of corporate conflicts. *Vestnik Tuvinskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsial'nye i gumanitarnye nauki*=Bulletin of Tuva State University. Social and Human Sciences, 2016, no.1, pp.109-113 (in Russian).
3. *Yuridicheskaya konfliktologiya* [Legal conflictology]. Ed. by V. N. Kudryavtseva. Moscow, Norma Publ., 1995, 316 p.
4. Khokhlov A. S. *Konfliktologiya. Istoriya. Teoriya. Praktika: uchebnoe posobie* [Conflictology. History. Theory. Practice: study guide]. Samara, 2014, 312 p.
5. Osipenko O. V. *Korporativnyi kontrol': v 2 t.* [Corporate control: in 2 parts]. Moscow, Statut Publ., 2013-2014.
6. Osipenko O. V. *Aktual'nye problemy sistemnogo primeneniya instrumentov korporativnogo upravleniya i aktsionernogo prava* [Actual problems of the systematic application of corporate governance and shareholder law tools]. Moscow, Statut Publ., 2018, 448 p.
7. Osipenko O. New schemes of investment alliances. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.72-76 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.
8. Osipenko O. V. Information rights of shareholders: novelties of corporate legislation. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossijskoj Federacii*=Property Relations in the Russian Federation, 2018, no.2(197), pp.82-89 (in Russian).
9. Osipenko O. V. *Institut vvedeniya v zabluzhdeniye uchastnika korporativno-upravlencheskikh otnosheniy* [Institute of misleading a participant in corporate-managerial relations]. *Aktsionernoye obshchestvo. Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2022, no.12, pp.64-70. Available at: <https://ao-journal.ru/institut-vvedeniya-v-zabluzhdenie-uchastnika-korporativno-upravlencheskikh-otnosheniy-chast-1> (accessed 20.12.2023).

About the author

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

Received 02.11.2023, reviewed 15.11.2023, accepted 28.11.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-93-111

Формирование предпринимательских компетенций в области социального предпринимательства

О. Н. Потапова^{1*}, А. Ю. Погорелова¹, Е. В. Алексеева¹,
Д. П. Можжухин¹, Т. А. Семкина¹

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* opotapova@synergy.ru

Аннотация. В статье рассмотрены методические подходы к формированию предпринимательских компетенций в области социального предпринимательства. Обосновано, что выбор обучающего контента и направленности изучения особенностей управления в социальном предпринимательстве зависит от уровня подготовки и целей обучения отдельных категорий обучающихся. Приведены подходы к конструированию практических занятий и материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся на различных уровнях профессиональных образовательных программ. В статье представлено решение вопросов, направленных на оптимизацию процесса обучения социальному предпринимательству. Авторами установлена взаимосвязь компетенций, осваиваемых обучающимися разного уровня образовательных программ, за счет упорядочения элементов обучения социальному предпринимательству в каждой программе. Особое внимание уделяется участию начинающих и действующих предпринимателей в акселерационных программах, обладающих высокой значимостью в процессе освоения предпринимательских компетенций с учетом специфики социального предпринимательства. Рассмотрены примеры заданий и практикумов, различающиеся по содержанию, объему, сложности, методам и приемам, которые используются в процессе обучения социальному предпринимательству в МФПУ «Синергия». Авторы подтверждают целесообразность дифференцированного подхода к организации процесса обучения социальному предпринимательству обучающихся в колледже (СПО), бакалавриате (специалитете) по профилю «Предпринимательство» и в системе дополнительного обучения в бизнес-акселераторе.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, предпринимательские компетенции, обучение предпринимательству, бизнес-акселератор

Для цитирования: Потапова О. Н., Погорелова А. Ю., Алексеева Е. В., Можжухин Д. П., Семкина Т. А. Формирование предпринимательских компетенций в области социального предпринимательства // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 93–111. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-93-111

Formation of Entrepreneurial Competencies in the Field of Social Entrepreneurship

O. Potapova^{1*}, A. Pogorelova¹, E. Alekseeva¹, D. Mozhzhukhin¹, T. Semkina¹

¹ Synergy University, Moscow, Russia

*opotapova@synergy.ru

Abstract. The article discusses methodological approaches to the formation of entrepreneurial competencies in the field of social entrepreneurship. It is proved that the choice of educational content and the focus of studying the features of management in social entrepreneurship depends on the level of training and learning goals of certain categories of students. The approaches to the design of practical classes and materials for the current monitoring of students' academic performance at various levels of professional educational programs are presented. Examples of tasks and workshops are considered, differing in content, volume, complexity, methods and techniques that are used in the process of teaching social entrepreneurship at IFPU Synergy. The authors confirm the expediency of a differentiated approach to the organization of the process of teaching social entrepreneurship to students in college (SPE), bachelor's degree (specialty) in the field of Entrepreneurship and in the system of additional training in the business accelerator.

Keywords: social entrepreneurship, entrepreneurial competencies, entrepreneurship training, business accelerator

For citation: Potapova O., Pogorelova A., Alekseeva E., Mozhzhukhin D., Semkina T. Formation of Entrepreneurial Competencies in the Field of Social Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.93-111 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-93-111

Введение

Ключевое значение для приобретения умений и наработки навыков решения профессиональных предпринимательских задач имеет формирование системы предпринимательских компетенций, которая реализуется в процессе освоения учебных курсов и модулей в структуре образовательных программ. Результатом обучения является становление конкурентоспособного предпринимателя, способного эффективно выполнять свои функции по управлению собственным бизнесом в конкурентной среде.

Учитывая разнообразие выбора подходящего дела и его масштабов, различий по уровню подготовленности и квалификации обучающихся и, конечно, по планируемым результатам обучения, важно обозначить границы образовательного пространства различных образовательных уровней.

Следует учитывать, что компетенции выпускников образовательных программ различного уровня, например бакалавриата, СПО, дополнительного образования, находятся в отношении соподчинения. Это определяет упорядоченность сферы обучения предпринимательству. Профессиональные компетенции формируются в процессе освоения обучающимися встроенных в образовательные программы учебных дисциплин или модулей.

Рассмотрим социальное предпринимательство в качестве примера одной из таких учебных дисциплин, освоение которой призвано сформировать соответствующие компетенции и обучить студентов выполнению профессиональных функций и решению предпринимательских задач.

Возрастание значимости и перспектив развития отечественного социального предпринимательства не могло пройти незамеченным, и в образовательном пространстве

России появились предложения по профессиональному образованию для социальных предпринимателей, учитывающие специфику их деятельности на стыке классического бизнеса и социальной сферы. С каждым годом число программ и разноплановых образовательных инструментов растет, формируя и развивая инфраструктуру социального предпринимательства.

Исследование содержания различных программ обучения социальному предпринимательству в зарубежной и российской практике получило достаточно широкое распространение, в том числе представлено трудами российских ученых [1–5].

Однако недостаточное научное обоснование получили методические подходы к организации и проведению практических работ и проектной деятельности в рамках бакалавриата и СПО. Между тем, предлагаемые студентам формы обучения в конечном итоге обеспечивают гарантии качественного обучения.

Предложенные в статье подходы были положены в основу формирования структуры дисциплины «Основы социального предпринимательства» как планируемых результатов обучения в системе непрерывного предпринимательского образования с целью реализации задач Федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации».

Целесообразным представляется дифференцированный подход к обучению, который предполагает организацию учебной работы для определенной категории обучающихся с учетом уровня ее подготовки и целей обучения, а также использование различных инструментов и обучающих технологий, различающихся по содержанию, объему, сложности, методам, приемам. Разработка подходов к конструированию практических занятий и материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся на различных уровнях профессиональных об-

разовательных программ обуславливает актуальность настоящего исследования.

Целью написания статьи является выявление особенностей контента и конструирование содержания практических заданий для формирования компетенций в процессе изучения основ социального предпринимательства обучающимися на разных образовательных программах.

Для достижения цели в статье поставлены следующие задачи:

- определить основные подходы к обучению социальному предпринимательству на разных образовательных уровнях из зарубежной и российской практики;
- выявить особенности обучения социальному предпринимательству на программах среднего профессионального образования, бакалавриата и дополнительного профессионального обучения (акселератор);
- рассмотреть примеры практических заданий по формированию соответствующих компетенций в области социального предпринимательства для различных категорий обучающихся, прошедших апробацию в образовательной практике в МФПУ «Синергия».

Степень разработанности проблемы

Лучшие зарубежные и отечественные профессиональные образовательные практики для обучения в области социального предпринимательства, а также проблемы подготовки и обучения в области социального предпринимательства нашли отражение в научных трудах зарубежных и российских ученых. Даны представления о зарубежных практиках обучения в области СП, и определены классификации этих программ по различным критериям [1, 2].

Согласимся с мнением исследователей [3], что образовательные программы для социальных предпринимателей в большинстве своем нацелены на формирование управленческих навыков и компетенций по социальному проектированию.

Выявлено, что в регионах России более востребованы дополнительные профессиональные программы для развития управленческих компетенций уже имеющих опыт предпринимательской деятельности владельцев малого и среднего бизнеса, при этом не уделено должного внимания дисциплинам, направленным на развитие гражданских инициатив, предпринимательской этики, на формирование soft skills [4].

По мнению ряда ученых, на выбор методов обучения влияет не только ожидаемый результат, но и наличие неакадемических партнеров в лице некоммерческих организаций социальной направленности, центров инноваций социальной сферы, крупного социально ответственного бизнеса [5].

Подчеркивается значимость практической составляющей в содержании образовательных программ, которые предоставляют возможности монетизации полученных компетенций, разработку и защиту бизнес-проектов перед экспертным советом и потенциальными инвесторами [6].

Отметим, что количество и диапазон учебных программ по социальному предпринимательству в мире постоянно растет и наблюдаются новые тенденции в педагогических методах и типах обучающих курсов¹. Некоторые из них побуждают студентов к глубокой внутренней работе и саморазвитию, другие сосредотачиваются на проектной работе с социальными предпринимателями, третьи фокусируются на каком-то одном сегменте социальных проблем, чтобы отточить подход к системному мышлению в социальном предпринимательстве. В связи с этим актуальным представляется разработка содержания отдельных дисциплин, включенных в программу, методик проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов,

а также разработка содержательной части практических заданий.

Факторы, определяющие контент программ обучения социальному предпринимательству

Вынуждены отметить, что большинство молодых людей слабо владеют информацией о социальном предпринимательстве. Для стимулирования интереса молодежи и студентов к социальному предпринимательству будет эффективным активно развивать стартап-студии, бизнес-инкубаторы и акселераторы социальных инициатив в российских вузах. В качестве факторов мотивации к участию в социальном предпринимательстве могут рассматриваться такие формы обучения, как *стажировка и производственная практика на социальных предприятиях, проведение встреч и мастер-классов с социальными предпринимателями, участие студентов в конкурсах, выступления на конференциях, посвященных проблемам социального предпринимательства, сопровождение проектной деятельности обучающихся наставником – социальным предпринимателем.*

Практикоориентированность программ обучения социальному предпринимательству определяет контент и выбор методов обучения. Например, применение метода проектной подготовки совместно с традиционными методами и практиками позволяет раскрыть личностные характеристики студентов, а также развивает творческие и интеллектуальные способности в процессе работы над проектом и способствует увеличению интереса к учебной деятельности. Выбор проекта основывается на уровне знаний студентов и направлении обучения.

Изучение основ социального предпринимательства в образовательных программах СПО

В образовательных программах СПО первичным является формирование компетенций учащихся в области выбираемого направления трудовой деятельности, которую

¹ Аналитический отчет «Университеты и социальное партнерство. Формирование партнерства университетов, ЦИСС и других субъектов развития социального предпринимательства» // Фонд «Наше будущее». 2021. URL: https://nb-forum.ru/uploads/images/documents/137_a33f3.pdf

они могли бы осуществлять в качестве либо нанятых работников, либо индивидуальных предпринимателей [7]. Предпринимательское образование – это в том числе хорошая возможность для развития студентов, формирования их мышления, отвечающего современным вызовам.

Социальное предпринимательство должно быть частью образовательной программы «Предпринимательство». Вовлечение в решение социальных задач общества позволяет развивать социализацию студентов, способствует личностному росту, повышает уверенность в себе, и результат обучения в колледже будет намного выше.

В стремительно меняющемся мире подростку трудно сориентироваться в необходимости и полезности для его будущей профессиональной деятельности тех или иных компетенций, чтобы максимально реализовать свой потенциал. Учитывая современные тренды, где одним из главных ориентиров деятельности в разных сферах становится решение социальных проблем, очевидно, что чем раньше молодые люди ознакомятся с концепциями благотворительности и социально ориентированных практик, тем больше у них будет шансов сделать свою взрослую жизнь интересной и наполненной смыслом.

Вовлечение выпускников по программам обучения предпринимательству в решение социальных задач общества позволит развивать социализацию студентов, будет способствовать личностному росту, развитию предприимчивости, ответственности, гуманизма, уверенности в себе, может оказать положительное влияние на формирование личности будущего предпринимателя, а именно воспитание ответственности за принятие экономических решений с учетом их социальных последствий, уважение к труду и предпринимательской деятельности; необходимость сотрудничества в процессе совместного выполнения поставленных задач, уважительного отношения к контрагентам; готовность к морально-этической оценке предпринимательской деятельности,

приобретение навыков ведения, создания и развития собственного бизнеса в сфере социального предпринимательства [8].

В качестве примера приведем разработанный и апробированный в МФПУ «Синергия» комплекс заданий, сопровождающий изучение теоретического материала по теме «Социальное предпринимательство». Для студентов колледжа (профиль «Предпринимательство») социальное предпринимательство включено для изучения в содержание дисциплины «Основы предпринимательской деятельности» в рамках темы «Направления предпринимательства».

Задание 1. Марафон по генерированию бизнес-идей по социальному предпринимательству

Чтобы пройти марафон, необходимо выполнить задания нескольких этапов.

Этап 1

Заполните матрицу кроссенс, состоящую из четырех полей. В поля впишите слова, которые могут иметь отношение к социальным проблемам общества:

1	2
4	3

Далее, используя методику кроссенс, проведите «перекрестное опыление» из указанных слов, объединяя их последовательно в группы:

1–2; 2–3; 3–4; 1–4; 2–4; 1–3; 1–2–3; 2–3–4; 1–3–4; 1–2–4; 1–2–3–4

Этап 2

Из сгенерированных бизнес-идей с помощью ABC-анализа выберите те, которые относятся к категории А.

Этап 3

С помощью мозгового штурма из бизнес-идей категории А выберите самую, на ваш взгляд, лучшую.

Задание 2. Выставка социального предпринимательства

Изучите несколько предпринимателей, которые занимаются социальным предпри-

нимательством. Выберите одного, наиболее понравившегося вам социального предпринимателя и о его бизнес-проекте сделайте плакат с описанием того, что он делает.

Свой плакат представьте в рамках выставки «Социальное предпринимательство».

Итак, для обучающихся в колледже (СПО) содержание социального предпринимательства может быть определено в рамках изучения темы по различным направлениям предпринимательства, где наряду с производственным, коммерческим, финансовым и другими направлениями изучается в том числе и социальное предпринимательство.

Специфика обучающего контента на программе СПО включает изучение основ социального предпринимательства и кейсов российских социальных предпринимателей, носит преимущественно ознакомительно-воспитательный характер с возможностью создания собственного социального бизнеса в качестве индивидуального предпринимателя.

Изучение основ социального предпринимательства в образовательных программах бакалавриата

Содержание программ обучения социальному предпринимательству в значительной степени определяется начальным уровнем подготовки абитуриентов и типом программы. Систематизации представлений о ключевых подходах к обучению социальному предпринимательству в бакалавриате, к разработке основных блоков контента специальных учебных курсов были рассмотрены в предыдущих статьях коллектива авторов, например [8].

Изучение дисциплины «Основы социального предпринимательства» базируется на исследовании конкретных кейсов социального предпринимательства для информационного освещения данного феномена и вовлечения в эту деятельность молодежи; ориентировано на формирование у обуча-

ющихся экономического мышления и способности к личностному самоопределению и самореализации в области социального предпринимательства.

Учебный курс «Основы социального предпринимательства» включен в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент», входит в вариативную часть учебного плана как дисциплина по выбору.

Традиционные формы и методы могут быть недостаточно эффективны при обучении социальному предпринимательству. Использование средств активного обучения способствует изучению профессиональных задач и проблем – от рассмотрения противоречий практического характера на примерах реальных кейсов до мастер-классов, лабораторных практикумов и моделирования реальных проблемных ситуаций в процессе обучения [9].

Использование интерактивных мероприятий (интерактивных методов и технологий обучения) способствует повышению эффективности учебного процесса посредством усиления мотивации, оживления интереса студентов к обучению и приобретению ими необходимых предпринимательских компетенций, а также позволяет интенсифицировать процессы понимания, усвоения и творческого применения знаний на практике, раскрывая в полной мере потенциал молодежи к осуществлению предпринимательской деятельности.

Представляем пример задания по разработке социального проекта в рамках изучения дисциплины «Основы социального предпринимательства». Задание включает несколько блоков, в том числе «Обоснование выбора социальной проблемы», «Поиск идеи социального предприятия», «Построение устойчивой бизнес-модели для старта», «Бизнес-планирование в социальном предпринимательстве», «Возможности и условия участия в программах государственной поддержки социального предпринимательства».

Практикум № 1. Обоснование выбора социальной проблемы для социального проекта

Цель: выявление сферы деятельности будущего социального предприятия и его целевой аудитории.

Задачи:

1. Определение собственной мотивации и наличие профессиональных компетенций.
2. Оценка предыдущего опыта решения социальных проблем.
3. Выбор социальной проблемы и определение уровня ее решения в РФ.
4. Генерирование бизнес-идеи (3–5 идей) для решения выявленных социальных потребностей (социальной проблемы) целевой группы.

Студенты последовательно анализируют собственную мотивацию, компетенции, опыт, имеющиеся или доступные ресурсы для того, чтобы выявить на основе этого анализа потенциальную целевую аудиторию и сферу деятельности для своего будущего социального предприятия.

Шаблон для решения задач № 1–3

№	Критерии для обоснования выбора социальной проблемы	Ответы автора проекта
1	Определение собственной мотивации к занятию социальным предпринимательством Какая социальная проблема вызывает у Вас самый сильный отклик и желание действовать? Что значит эта проблема лично для Вас?	
2	Целевая группа, проблемы которой будете решать, кому хотите помочь: пожилые люди, жители села, инвалиды, дети, бездомные животные, безработные, экология, бездомные люди, многодетные семьи и т. д.	
3	Наличие у вас опыта решения выбранной социальной проблемы	
4	Наличие компетенций в выбранной сфере деятельности Как наилучшим образом использовать свои профессиональные компетенции и жизненный опыт? Что я могу, умею, знаю? В чем заключаются мои сильные стороны?	
5	Доступ к ресурсам Какие ресурсы я могу использовать, привлечь? Кто может помочь мне в этом?	
6	Действительно ли проблема существует? Приведите факты, экспертные и статистические данные, результаты исследований, высказывания официальных лиц, представителей власти и экспертного сообщества (со ссылкой на источник информации)	
7	Степень решенности выбранной социальной проблемы Какие структуры (государственные организации, благотворительные фонды, социальные предприятия), каким образом и с какими результатами (успешно/неуспешно) решают эту проблему?	

Решение задачи № 4

Выявленная потребность / социальная проблема	Идеи для решения социальной проблемы (не менее 3–5)	Желаемые результаты. В чем будет выражаться социальный эффект (социальное воздействие)?
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	

Практикум № 2. Обоснование выбора бизнес-идеи социального проекта

Цель: обоснование выбора бизнес-идеи будущего социального предприятия.

Задачи:

1. Ранжирование бизнес-идей. SWOT-анализ для оценки и выбора лучших бизнес-идей.
2. Оценка бизнес-возможности каждой из выдвинутых бизнес-идей.
3. Формулирование социальной цели и социальной миссии проекта. Выбор названия и логотипа социального проекта с учетом сформулированной социальной миссии и социальных целей проекта.

Решение задачи № 1

SWOT-анализ для оценки и выбора лучших бизнес-идей (составляется для каждой сгенерированной бизнес-идеи).

Идея 1: _____

Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
Возможности – O	Угрозы – T

Результатом проведенного анализа должен стать:

- перечень целевых установок, задач;
- решения, как предприниматель будет использовать свои сильные стороны и внешние возможности;
- решения, с помощью каких конкретных действий (мер) предприниматель будет защищаться от угроз и что сможет предпринять, чтобы компенсировать выявленные слабые стороны проекта.

Необходимые действия для реализации бизнес-идеи

№	Действия для реализации бизнес-идеи № 1	Действия для реализации бизнес-идеи № 2
<i>Как использовать свои сильные стороны и внешние возможности, с помощью каких конкретных действий защищаться от угроз и что можно предпринять, чтобы компенсировать выявленные слабые стороны проекта?</i>		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Решение задачи № 2

Оценка бизнес-возможности каждой из выдвинутых бизнес-идей (на основе методики Д. Киккул и С. Лайонса) [10] и выбор лучшей идеи по рейтингу и по мнению студента бизнес-идеи. Заполните таблицу для каждой из выдвинутых бизнес-идей.

Идея 1: _____

Критерии	Сильная	Средняя	Слабая
Социальный потенциал			
Социальные потребности			
Соответствие миссии			
Достижимое социальное воздействие			
Социальная эффективность инвестиций			
Поддержка местного сообщества			
Рыночный потенциал			
Есть неудовлетворенный спрос			
Временное окно			
Интерес инвестора(ов)			
Размер рынка			
Достижимая доля рынка для проекта			
Потенциал конкурентных преимуществ			
Входные барьеры			
Перспективные партнерства или альянсы			
Контроль над расходами			

Окончание таблицы

Критерии	Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность миссии			
Управленческая команда			
Потенциал устойчивости			
Обеспеченность (материальными) ресурсами			
Возможности предприятия (компетенции)			
Достаточность инвестиций			
Способность генерировать стабильную прибыль			
Наличие устойчиво высокого потенциального спроса			
Итого:			

Вывод: лучшей по рейтингу является бизнес-идея № ____.

Практикум № 3. Разработка бизнес-модели социального проекта

Задачи:

1. Взяв за основу подход А. Остервальдера, проработайте основные блоки бизнес-модели, учитывая специфику социального проекта. Результаты представьте в табличной форме.
2. Определите показатели социальной эффективности проекта.

Решение задачи № 1

Шаблон для выполнения задачи № 1

1	Тип бизнес-модели («Платформа», «Доступ к рынку», «Доступ к товару/услуге», «Занятость», «Благотворительность», «Модель организационной поддержки», «Модель франчайзинга» и т. д.)	
2	Потребительские сегменты	
3	Благополучатели (бенефициары)	
4	Ценностное предложение	
5	Ключевые виды деятельности	
6	Ключевые ресурсы	
7	Взаимоотношения с клиентами	
8	Каналы продвижения	
9	Ключевые партнеры	
11	Структура издержек (расходов)	
12	Потоки поступления доходов	
13	Социальное воздействие	

Решение задачи № 2

Определите 3–5 показателей, по которым сможете оценивать социальную эффективность проекта (т. е. степень достижения социальной цели).

Для разработки логотипа целесообразно применение программы Turbologo².

Выполнение заданий по проекту рекомендовано с использованием интерактивной доски Miro. В пределах интерактивной доски каждый студент может внести свои предложения и дополнения, указать на значимые для него аспекты. В итоге в рамках интерактивной доски Miro каждая из команд согласовывает общее решение по совместному проекту.

Итак, для обучающихся на 2-м курсе бакалавриата (специалитета) профиля «Предпринимательство» изучение особенностей управления социальным предпринимательством обязательно должно включать в себя разработку собственного социального проекта в рамках освоения специальной дисциплины, например «Основы социального предпринимательства».

Специфика обучающего контента и направленности изучения социального предпринимательства

На программе высшего образования для бакалавриата или специалитета для обучающихся предпринимательству, безусловно, обязательной формой формирования профессиональных компетенций является разработка собственного (индивидуального или в составе команды) социального проекта посредством решения предпринимательских задач предстартовой стадии бизнеса. При этом предусмотрена возможность дальнейшей проработки социального проекта на практических занятиях и тренингах специальных дисциплин, предусмотренных рабочей программой (учебным планом) по профилю «Предпринимательство», а также возможность защиты собственного социального проекта в качестве дипломной работы и создания собственного бизнеса в области социального предпринимательства.

² URL: turbologo.ru/

Изучение практики управления социальным предприятием на программе акселератора по социальному предпринимательству

Участие в акселерационной программе позволяет предпринимателям сконцентрироваться на самом важном и избежать большого количества ошибок; не только развивать свои навыки, но и приобрести полезные связи в своей отрасли, а также наладить контакты с потенциальными партнерами и инвесторами.

Акселератор по социальному предпринимательству призван помочь развитию бизнеса и бизнес-комьюнити. В ходе групповой сессии (а это мощный инструмент для выявления потенциала и развития бизнеса) есть возможность идентифицировать ключевые точки роста участников и предложить конкретные рекомендации с четкими действиями, показателями и временными рамками. Такой подход позволяет максимально эффективно использовать ресурсы и достичь поставленных целей в кратчайшие сроки.

Обучение предусмотрено для субъектов малого и среднего предпринимательства, признанных социальными предприятиями, и является обязательным условием для тех, кто планирует претендовать на гранты. Гранты от 100 до 500 тыс. рублей (при условии софинансирования в размере 25% собственных средств) доступны социальным предприятиям на широкий спектр целей – от аренды и ремонта помещений до расходов в виде лизинговых платежей.

Акселерационная программа для социальных предпринимателей нацелена на глубокую проработку социально-предпринимательских проектов и мотивацию их авторов. Участники программы обучаются применять все инструменты бизнеса, использовать инструменты поддержки со стороны государства, презентовать на рынке продукты и услуги, способные качественно повлиять на решение актуальных социальных проблем.

В рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», инициированного Президентом РФ, Центром «Мой бизнес» и Школой Бизнеса «Синергия» была разработана и апробирована программа акселератора «Социальное предпринимательство»³.

ПРАКТИКУМ-ВСТРЕЧА

Ф. И. О. участника _____

1. Проведите самоанализ выполнения предпринимательских функций:

№	Предпринимательская функция	Балл самооценки (от 2 до 5, где 2 – min, 5 – max)	ABC- анализ (1)	ABC- анализ (2)
1	Разработка и реализация дорожной карты бизнес-проекта			
2	Формирование и совершенствование коллектива сотрудников бизнес-проекта			
3	Формирование эффективной организационной структуры бизнес-проекта			
4	Эффективное (результативное) управление организационной структурой бизнес-проекта, в том числе:			
4.1	– мотивирование сотрудников (материальное или нематериальное)			
4.2	– планирование деятельности сотрудников			
4.3	– организация деятельности сотрудников (достижение сотрудниками поставленных KPI)			
4.4	– эффективное делегирование полномочий			
4.5	– эффективный контроль деятельности сотрудников, в том числе:			
4.5.1	• осуществление входного контроля			
4.5.2	• осуществление текущего контроля			
4.5.3	• осуществление итогового контроля			
4.5.4	• качественная обратная связь по итогам контроля			
5	Качественное обустройство рабочих мест			
6	Обеспечение внутрифирменных бизнес-коммуникаций			
7	Эффективное ресурсное обеспечение			
8	Обеспечение межфирменных бизнес-коммуникаций			
9	Проведение конкурентного мониторинга (в запланированные периоды проведения конкурентного анализа)			
10	Наличие и реализация PR-кампаний			

³ С 27 июня по 5 июля 2023 года в Воронеже прошел акселератор «Социальное предпринимательство», организованный Центром «Мой бизнес» и Школой Бизнеса «Синергия». URL: https://vk.com/wall-8325011_10931

Окончание таблицы

№	Предпринимательская функция	Балл самооценки (от 2 до 5, где 2 – min, 5 – max)	ABC- анализ (1)	ABC- анализ (2)
11	Наличие и реализация маркетингового плана			
12	Систематическая работа в области продаж, регулярное формирование качественных воронок продаж и определение конверсии:			
12.1	– наличие налаженной системы сбыта			
12.2	– систематическая работа в области SMM			
12.3	– систематическая работа в области интернет-маркетинга			
12.4	– систематическая работа в области продвижения (посредством иных, кроме описанных выше, способов)			
13	Обеспечение выполнения обязательств перед государством (налоговая дисциплина)			
14	Качественное ведение бухгалтерского учета			
15	Финансовая дисциплина бизнес-проекта			
16	Систематическая оценка экономической эффективности бизнес-проекта, в том числе:			
16.1	– наличие сформулированных собственником экономических показателей, которые систематически анализируются			
17	Наличие сервисной политики и ее качественная реализация			
18	Наличие эффективной системы ценообразования			
19	Селф-менеджмент (эффективное самоуправление)			
20	Эффективное аккумулирование и распределение прибыли от предпринимательской деятельности			
21	*			
22	*			
23	*			

* можете добавить свои специфические функции, которые не указаны в списке, но которые вы осознаете.

2. Проведите ABC-анализ, определите функции категорий А, В и С:

А – важно, но плохо делаю (на «2»);

В – важно, но делаю удовлетворительно (на «3»);

С – неважно / делаю отлично (на «5») или хорошо (на «4»).

3. Проведите повторный ABC-анализ, уточнив категорию В:

А – очень важно, нужно с этим поработать;

С – не очень важно, сделаю, как будет (когда-нибудь) время, но это не срочно или результат не отразится на прибыли.

4. Выпишите функции категории А и проведите приблизительную оценку (5 – max, 2 – min):

Категория А	Временные затраты	Денежные затраты	Ожидаемые результаты (в части увеличения прибыли)	Реализуемость	Сумма

5. Для категорий А, набравших максимальное количество баллов (оптимально от 3 до 5), сформулируйте возможный план действий, который вы можете реализовать в течении месяца (в срок до 05.08.2023).

1) Предпринимательская функция _____

1	
2	
3	

2) Предпринимательская функция _____

1	
2	
3	

3) Предпринимательская функция _____

1	
2	
3	

4) Предпринимательская функция _____

1	
2	
3	

5) Предпринимательская функция _____

1	
2	
3	

6. Ниже предложены направления качественного и количественного развития бизнеса, пожалуйста, отметьте те направления, которые вы выделили бы как наиболее эффективные. Оценку производите сразу по категориям ABC, где А – перспективное, на ваш взгляд, направление; В – перспективное, но есть (будут) сложности в реализации; С – «для моего бизнес-проекта это не интересно»:

№	Направление развития	Оценка
1	Реструктуризация корзины предложений:	
	улучшение качества товаров/услуг/работ	
	улучшение сервиса (предпродажного/продажного/послепродажного)	
	изменение продукта под новую ЦА	
	для имеющейся ЦА – новый продукт	
	выход на новые ценовые диапазоны	
	диверсификация бизнеса	
2	Технологическая реконструкция бизнеса:	
	ресурсное перевооружение	
	внедрение новшеств в технологии применения ресурсов	
3	Комплексное обновление персонала	

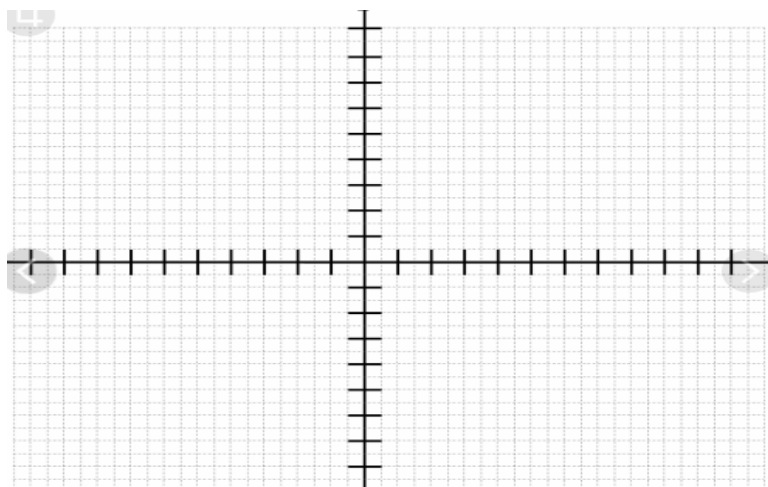
Окончание таблицы

№	Направление развития	Оценка
4	Внесение изменений в личную стратегию развития собственного бизнеса	
5	Реинжиниринг бизнес-процессов:	
	изменение позиции по отношению к конкурентам	
	изменение позиций по отношению к партнерам	
6	Управленческий реинжиниринг бизнес-единицы:	
	внесение изменений в бизнес-модель	
	изменение стратегических планов	
	изменение организационной структуры бизнес-проекта	
7	Ребрендинг	
8	Увеличение объемов производства / оказания услуг	
9	Увеличение количества «филиалов»:	
	локальная экспансия	
	региональная экспансия	
	федеральная экспансия	
10	Франшиза	

7. Постройте многоугольник конкурентоспособности:

Обозначение компании-конкурента	Названия компаний-конкурентов
Конкурент 1	
Конкурент 2	
Конкурент 3	
Ваш бизнес-проект	

Укажите названия осей для проведения оценки.



Итак, для действующих социальных предпринимателей востребованы компетенции по развитию собственных социальных проектов в рамках акселерационной программы. Спецификой обучающего контента и направленности изучения социального предпринимательства на программе дополнительного профессионального обучения, например в рамках акселератора, является то, что имеют место запросы предпринимателей по развитию уже действующего бизнеса в области социального предпринимательства.

Заключение

В результате проведенного исследования было установлено, что обучение основам социального предпринимательства обучающихся в колледже (СПО), бакалавриате (специалитете) по профилю «Предпринимательство» и в системе дополнительного обучения в бизнес-акселераторе требует дифференцированного подхода к организации процесса обучения в части разработки практических заданий и использования методов обучения. Доказано, что обучающий контент и направленность изучения социального предпринимательства имеют свою специфику на разных образовательных уровнях.

Выявлены особенности контента, методов и инструментов обучения на примере разработанных для различных категорий обучающихся и апробированных в учебном процессе материалов для формирования соответствующих компетенций в области социального предпринимательства в рамках предпринимательских дисциплин, реализуемых в МФПУ «Синергия».

Теоретическая значимость данной статьи состоит в том, что проведенный анализ позволяет развивать представления о конструировании контента в сфере обучения социальному предпринимательству для обучающихся на разных уровнях профессионального образования.

Практическая значимость состоит в том, что решение поднятых в статье вопросов позволяет оптимизировать процесс обучения предпринимательству, улучшить формирование профессиональных компетенций у обучающихся, сделать процесс обучения предпринимательству эффективным.

Можем предположить актуальность продолжения исследования рассмотренной в статье проблематики с учетом особенностей организации процесса обучения для таких категорий обучающихся, как школьники, магистры, аспиранты.

Список литературы

1. Логвинова И. Л. Обучение социальному предпринимательству: зарубежный опыт // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5 (53). С. 84–106.
2. Благоев Ю. Е., Арай Ю. Н. Образовательные программы в области социального предпринимательства: мировой опыт и российские особенности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. № 3. С. 177–197.
3. Назарова И. Б. Развитие социального предпринимательства: роль университета, обучение и вовлечение молодежи // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: материалы XIX Национальной научной конференции с международным участием (Москва, 18–19 декабря 2019 г.). – М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2020. Вып. 3. Ч. 1. С. 675–678.
4. Шаповалов В. К., Игропуло И. Ф., Арутюнян М. М. Особенности региональных практик обучения социальному предпринимательству в России // Мир науки, культуры, образования. 2020. № 5 (84). С. 168–171. DOI: 10.24411/1991-5497-2020-00918.
5. Рожнева И. В. Обзор отечественных практик обучения в области социального предпринимательства // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2022. С. 184–196. DOI: 10.33910/1992-6464-2022-206-184-196.
6. Burke E. Social Entrepreneurship Programs: 23 Universities Paving the Way // CollegeLearners. August 12, 2023. Available at: <https://collegelearners.org/master-of-science-in-social-entrepreneurship/https://www.classy.org/blog/social-entrepreneurship-programs-19-universities-pav-ing-the-way/> (дата обращения: 12.01.2024).

7. Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Пузыня Т. А. Специфика обучения предпринимательству по программам среднего профессионального образования // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 126–133. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-126-133.
8. Рубин Ю. Б., Потапова О. Н., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можжухин Д. П., Погорелова А. Ю., Пузыня Т. А. Вопросы обучения социальному предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 101–122. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-101-122.
9. 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.
10. Kickul J. R., Lyons T. S. Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World. – Routledge, 2012. – 296 p.

Сведения об авторах

Потапова Ольга Николаевна, ORCID 0000-0003-2376-8461, канд. экон. наук, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, opotapova@synergy.ru

Погорелова Анна Юрьевна, ORCID 0000-0001-8364-8395, старший преподаватель, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, apogorelova@synergy.ru

Алексеева Елена Валентиновна, ORCID 0000-0002-4505-3638, старший преподаватель, кафедра предпринимательства и конкуренции, директор Студии предпринимательства, Университет «Синергия», Москва, Россия, eturchaninova@synergy.ru

Можжухин Данила Петрович, ORCID 0000-0001-8742-0769, старший преподаватель, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; исполнительный директор, Национальная ассоциация обучения предпринимательству, Москва, Россия, dmzhzhukhin@synergy.ru

Семкина Татьяна Александровна, ORCID 0000-0001-5462-0705, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой управления качеством, проректор по учебной работе, Университет «Синергия», Москва, Россия, Tsemkina@synergy.ru

Поддержка исследования

Статья подготовлена в рамках Федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации» федеральной инновационной площадки на базе Университета «Синергия».

Статья поступила 20.10.2023, рассмотрена 06.11.2023, принята 17.11.2023

References

1. Logvinova I. L. Education social entrepreneurship: international experience. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.5(53), pp.84-106 (in Russian).
2. Blagov Yu. E., Arai Yu. N. Educational programs in social entrepreneurship: international experience and Russian features. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*=Vestnik of Saint Petersburg University. Management, 2014, no.3, pp.177-197 (in Russian).
3. Nazarova I. B. *Razvitie sotsial'nogo predprinimatel'stva: rol' universiteta, obuchenie i вовлечение молодежи* [Development of social entrepreneurship: the role of the university, education and youth involvement]. *Bol'shaya Evraziya: razvitie, bezopasnost', sotrudnichestvo: materialy XIX Natsional'noi nauchnoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem (Moskva, 18–19 dekabrya 2019 g.)* [Greater Eurasia: development, security, cooperation: materials of the XIX National Scientific Conference with International Participation (Moscow, December 18–19, 2019)]. Moscow, Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences, 2020, iss.3, part 1, pp.675-678.
4. Shapovalov V. K., Igropulo I. F., Harutyunyan M. M. Features of regional social entrepreneurship training in Russia. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*=The World of Science, Culture, and Education, 2020, no.5(84), pp.168-171 (in Russian). DOI: 10.24411/1991-5497-2020-00918.

5. Rozhneva I. V. Education and training in the field of social entrepreneurship: an overview of Russian practices. *Izvestiya RGPU im. A. I. Gertsena*=Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences, 2022, pp.184-196 (in Russian). DOI: 10.33910/1992-6464-2022-206-184-196.
6. Burke E. Social Entrepreneurship Programs: 23 Universities Paving the Way. CollegeLearners, August 12, 2023. Available at: <https://collegelearners.org/master-of-science-in-social-entrepreneurship/https://www.classy.org/blog/social-entrepreneurship-programs-19-universities-pav-ing-the-way/> (accessed 12.01.2024).
7. Pogorelova A., Potapova O., Puzynya T. Particular Nature of Teaching Entrepreneurship in Secondary Vocational Education Programs. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.1, pp.126-133 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-126-133.
8. Rubin Yu. B., Potapova O. N., Alekseeva E. V., Lednev M. V., Mozhzhukhin D. P., Pogorelova A. Yu., Puzynya T. A. How to teach social entrepreneurship within bachelor degree university program. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2(82), pp.101-122 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-101-122.
9. Potapova O. N., Alekseeva E. V. Application of interactive methods of teaching entrepreneurship as a means of increasing the effectiveness of training. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.1(73), pp.17-23 (in Russian).
10. Kickul J. R., Lyons T. S. Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World. Routledge, 2012, 296 p.

About the authors

Olga N. Potapova, ORCID 0000-0003-2376-8461, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, opotapova@synergy.ru

Anna Yu. Pogorelova, ORCID 0000-0001-8364-8395, Senior Lecturer, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, apogorelova@synergy.ru

Elena V. Alekseeva, ORCID 0000-0002-4505-3638, Senior Lecturer, Entrepreneurship and Competition Department, Director of Entrepreneurship Studio, Synergy University, Moscow, Russia, eturchaninova@synergy.ru

Danila P. Mozhzhukhin, ORCID 0000-0001-8742-0769, Senior Lecturer, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University; CEO, Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, dmozhzhukhin@synergy.ru

Tatiana A. Semkina, ORCID 0000-0001-5462-0705, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Quality Management Department, Vice-Rector for Academic Affairs, Synergy University, Moscow, Russia, Tsemkina@synergy.ru

Research Support

The article was prepared within the framework of the Federal Innovative Educational project "Model of the innovative system of continuous entrepreneurial education in the educational organization of higher education of the Russian Federation" of the federal innovation platform based on the Synergy University.

Received 20.10.2023, reviewed 06.11.2023, accepted 17.11.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-112-127

Стенограмма семинара

«Активизация применения конкурентного законодательства для преодоления отрицательных эффектов существенной рыночной власти в экосистемах цифровых платформ: альтернативные варианты, аргументы противоположных сторон»

19 октября 2023 г.

Лаборатория конкурентной и антимонопольной политики
Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ

avdash@hse.ru

Аннотация. Семинар посвящен альтернативным правовым решениям проблемы конкурентной политики в отношении цифровых платформ и их экосистем. Применение запретов на основании специфического для каждого дела экономического анализа (то, что называется *effects-based analysis* в Европейском Союзе и *rule of reason* в США) демонстрирует ограниченную эффективность из-за слишком продолжительного процесса принятия решений. Доклад профессора Я. Катсулакоса, почетного профессора Университета экономики и бизнеса г. Афины, почетного ведущего профессора университета финансов и экономики г. Цзянси (JUFЕ), бывшего комиссионера Комиссии по защите конкуренции Греции, руководителя научного комитета и координатора конференции и летней школы по конкуренции и регулированию CRESSE (*cresse.info*), классифицирует основные подходы к реформе в терминах изменения субстантивного (материального) стандарта конкурентного законодательства, правового стандарта, перераспределения бремени доказательства в антимонопольных делах, а также в терминах разделения подходов к применению законов *ex ante* и *ex post*.

Ключевые слова: рынок, регулирование, цифровые платформы, субстантивный стандарт, правовой стандарт, Digital Market Act

Для цитирования: Стенограмма семинара «Активизация применения конкурентного законодательства для преодоления отрицательных эффектов существенной рыночной власти в экосистемах цифровых платформ: альтернативные варианты, аргументы противоположных сторон» / Лаборатория конкурентной и антимонопольной политики Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 112–127. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-112-127

Transcript of the Seminar

“Increasing Enforcement to Deal with Negative Consequences of Significant Market Power in Digital Ecosystems: Alternatives, Pros and Cons, Counterarguments”

October 19, 2023

Laboratory of Competition and Antimonopoly Policy, Institute of Industrial and Market Studies HSE University

avdash@hse.ru

Abstract. The seminar is devoted to alternative legal ways in enhance competition policy enforcement towards large digital platforms and their ecosystems. Effects-based, or rule of reason competition enforcement that requires case-specific economic analysis shows limited effectiveness due to excessively lengthy decision-making process, which is not always compensated by the decrease of legal errors. The presentation of Professor Y. Katsoulacos (Emeritus Professor, Athens University of Economics and Business, Affiliated Chair Professor, Jiangxi University of Finance and Economics (JUFE), former Commissioner of the Hellenic Competition Commission, Chair of Scientific Committee and Coordinator of Competition and Regulation European Summer School and Conference CRESSE www.cresse.info), classifies the main approaches to reform in terms of changing the substantive standard of competition law, the legal standard, reallocation the burden of proof in competition cases, as well as in terms of the choice between *ex ante* regulation and *ex post* law enforcement.

Keywords: market, regulation, digital platforms, substantial standard, legal standard, Digital Market Act

For citation: Transcript of the Seminar “Increasing Enforcement to Deal with Negative Consequences of Significant Market Power in Digital Ecosystems: Alternatives, Pros and Cons, Counterarguments”. Laboratory of Competition and Antimonopoly Policy, Institute of Industrial and Market Studies HSE University. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.112-127 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-112-127

Светлана Авдашева (заместитель директора Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ):

Уважаемые коллеги, сегодня мы имеем большую честь и большое удовольствие слушать доклад Яниса Катсулакоса – почетного профессора Университета экономики и бизнеса г. Афины (Athens University of Economics and Business), бывшего комиссионера Комиссии по конкуренции Греции (ан-

тимонопольного органа, Hellenic Competition Commission), почетного профессора Университета экономики и финансов Цзянси (Jiangxi University of Finance and Economics), председателя научного комитета и координатора лучшей конференции, посвященной проблемам конкуренции и регулирования, – CRESSE (cresse.info).

Растущая рыночная власть цифровых платформ и их экосистем является предме-

том озабоченности всех регуляторов мира. Россия не исключение. Принимаются новые решения о нарушении антимонопольного законодательства цифровыми платформами. Разрабатываются новые законы, регламентирующие работу цифровых платформ. Но как именно поддержать конкуренцию на целевых рынках цифровых платформ, остается предметом дискуссий. Вот почему сегодняшний семинар так интересен и важен для нас.

Янис Катсулакос:

Для меня большое удовольствие вновь представлять мой доклад на вашем семинаре.

Сегодня я разберу вопросы, связанные с глобальным трендом ужесточения применения конкурентного законодательства в отношении компаний, обладающих существенной рыночной властью на высокотехнологичных цифровых рынках. Активизацию правоприменения мы наблюдаем в различных регионах, включая Европейский Союз, США, страны БРИКС, Австралию, Новую Зеландию и Канаду. Мы должны ответить на вопрос, оправдан ли всплеск правоприменения особенностями цифровых экосистем или же он является спонтанной реакцией на десятилетия бездействия органов конкурентной политики, на недостаточное применение запретов (*underenforcement*).

В первую очередь нужно определить, когда применение запретов, с точки зрения экономистов, недостаточно. В общем случае это ситуация, когда слишком много действий, обладающих существенной рыночной властью продавцов, *снижающих благосостояние*, не признаны незаконными и не остановлены (не предотвращены). Такое определение недостаточного применения запретов исходит из того, что главным критерием результативности конкурентной политики является совокупное благосостояние (*welfare*) или выигрыш потребителей (*consumer welfare*).

В современных экономиках используется два инструмента для преодоления злоупотреблений существенной рыночной властью:

- конкурентное законодательство;
- специфическое отраслевое регулирование, применяемое *ex ante* (в первую очередь в отраслях, известных как естественные монополии).

При недостаточном применении запретов (*underenforcement*) дополнительные, или предельные выигрыши (*BIE*, *Benefits from Increased Enforcement*) превосходят дополнительные, или предельные затраты на правоприменение (*CIE*, *Cost of Increased Enforcement*). Выполнение этого условия оправдывает более активное применение запретов.

Важная оговорка: даже если это условие не выполняется ($CIE > BIE$), более активное правоприменение может быть оправдано, если критерий конкурентной политики – не благосостояние, измеряемое выигрышами участников рынка, а, например, справедливость распределения выигрышей между разными группами участников рынка.

Следует помнить, что определение недостаточного правоприменения тесно связано с определением целей политики и может меняться с течением времени.

Но вернемся к тому варианту, когда именно благосостояние (выигрыши потребителей или общества) – задача и критерий оценки определения законности конкретного типа поведения. Когда же увеличиваются предельные выигрыши (*BIE*)? Это происходит в случае:

- i. лучшего сдерживания действий продавцов, снижающих благосостояние;
- ii. повышения результативности обнаружения и расследования вредоносного (снижающего благосостояние) поведения участников рынка;
- iii. увеличения числа решений о нелегальности действий, снижающих благосостояние (обвинительных решений);
- iv. сокращения числа ложных оправдательных решений;
- v. ускорения принятия решений. Слишком продолжительные расследования – это тоже форма недостаточного применения запретов.

Предельные затраты на применение запретов (CIE) складываются:

- i. из дополнительных затрат как истцов (органов конкурентной политики), так и ответчиков (обвиняемых компаний), включая финансовое бремя судебных разбирательств;
- ii. предотвращения повышающих благосостояние действий из-за угрозы, что они будут признаны противоречащими закону;
- iii. издержек на защиту от ошибочного обвинения.

Даже само приведенное перечисление показывает, насколько сложно обосновать активизацию правоприменения по отношению к отдельным рынкам и отдельным типам поведения. Несмотря на достижения экономической теории и обширный массив эмпирических данных, собранных за последние два десятилетия, нет единодушного консенсуса в вопросе о том, следует ли применять запреты более активно и оценивать слияния более скрупулезно. Многие ведущие эксперты утверждают, что да, следует. Кроме того, в последние годы в отношении цифровых платформ и их экосистем приняты новые специфические регулирующие нормы.

На какие же экономические аргументы опираются сторонники и оппоненты усиления регулирующего воздействия (будь то применение антимонопольного законодательства или нового регулирования)?

Аргументы сторонников: оценка поведения в рамках конкурентного (антимонопольного) законодательства

По мнению сторонников более активного применения запретов, в части дополнительных выигрышей от правоприменения (BIE) текущая практика страдает:

- от избыточного использования презумпции законности в отношении действий крупных компаний и, как результат, отказа от углубленного анализа их эффектов. Это верно как для применения антимонопольных запретов, так и для одобрения сделок слия-

ний, и особенно сделок слияний с мелкими соперниками;

- как следствие, от слишком высокой вероятности признания действий законными (ниже я приведу некоторые данные для применения антимонопольного законодательства в США, подтверждающие этот тезис);
- от слишком больших задержек в принятии решений.

Следовательно, для повышения благосостояние нужно было бы выносить больше обоснованных обвинительных решений (iii выше), меньше ложных оправданий (iv выше) и принимать решения быстрее (v выше).

В отношении издержек правоприменения (CIE) сторонники большей жесткости говорят, что аргументы о слишком высоких издержках (i) и отрицательном влиянии правоприменения на действия продавцов, повышающих благосостояние (ii), преувеличивают масштаб этих явлений.

Наконец, указывается на то, что предлагаемая реформа применения антимонопольного законодательства упростит процедуры его применения и в конечном счете приведет к относительному снижению издержек правоприменения.

Аргументы сторонников: оценка со стороны регулирования

Сторонники применения регулирующих норм *ex ante* в формате, подобном Закону о цифровых рынках в Евросоюзе (Digital Market Act, принят в 2022 г.), выступают за то, чтобы рассматривать определенные действия на высокотехнологичных цифровых рынках незаконными *per se* и предотвращать их путем установления правил коммерческого поведения заранее. Этот подход выходит за рамки реформирования законодательства о конкуренции и обеспечивает четкие руководящие принципы поведения фирм.

Подчеркивается, что даже если бы реформа применения антимонопольного законодательства была в принципе достаточна, реализация этой реформы сама по себе потребует

слишком длительного времени, в том числе в силу инерции судебной системы.

В дополнение сторонники применения *ex ante* регулирования считают, что оно позволило бы достигать целей, отличных от благосостояния как суммы выигрышей покупателей и продавцов – например, задачу обеспечения справедливости (fairness). К вопросу о целях, отличных от благосостояния (non-welfarist), мы еще вернемся.

Обоснование позиций важно, поскольку от разрешения дискуссии и выбора модели реформы будет зависеть применение законодательства в ближайшем будущем, включая вероятность избыточной мягкости (недостаточной жесткости) правоприменения.

Прежде чем мы продолжим наше обсуждение, введем понятия стандартов правоприменения. В правоприменении существует три типа стандартов: стандарт разделения законной и незаконной практики (субстантивный стандарт, *substantial standard*), стандарт представления доказательств (*legal standard*) и стандарт принятия решения (стандарт доказательности, *standard of proof*):

- Стандарт законности/незаконности (субстантивный стандарт) разделяет законные и незаконные действия: в настоящее время¹ презумпция законности используется, если ожидаемое воздействие практики на благосостояние положительно, презумпция незаконности – если ожидаемое воздействие отрицательно.

- Стандарты представления доказательств: устанавливают количество доказательных материалов, необходимых для подтверждения или опровержения принятой презумпции в соответствии со стандартом законности.

- Стандарты принятия решения: определяют степень уверенности, необходимой для принятия решения (обычно опровержения презумпции).

¹ Речь идет в первую очередь о США и странах Европы. Как видно из последующего изложения, конкурентное законодательство других стран может использовать и использует практически иные стандарты оценки законности.

В мировом антимонопольном праве субстантивные стандарты делятся на две группы: благосостояние (выигрыш) покупателей, или благосостояние как сумма выигрышей покупателей и продавцов, и критерии, не основанные на показателях благосостояния (non-welfarist). Вторая группа разнородна. Субстантивным стандартом может быть, например, существенное усиление рыночной власти или эффект исключения соперника. Такие критерии относятся к группе простых. Однако существуют и комплексные критерии – например, справедливость (fairness) или общественный интерес (public interest). Общественный интерес может включать конкурентоспособность, устойчивость и многое другое. Сложные критерии разграничения законности и незаконности в антимонопольном законодательстве используются все чаще. Возможность их применения в отношении крупных цифровых платформ / экосистем в последние годы обсуждается все чаще. Выбор субстантивного и правового стандарта анализируется в литературе как с нормативной точки зрения (какие стандарты следует применять), так и с позитивной точки зрения (какие стандарты применяются практически). Для обеих задач полезно представление стандартов в виде последовательных этапов анализа или инструментов скрининга для отделения законных действий от незаконных.

Инструменты скрининга [1] для действий, потенциально ограничивающих конкуренцию, включают последовательность от S0 до S4:

- S0 (Тип действий): первый шаг, где действие относится к некоторому типу.

- S1 (Структура рынка, на который действуют потенциально незаконные действия): выявление основных характеристик рынка – основные участники, показатели концентрации, барьеры входа, уровень состязательности рынка.

- S2 (Эффект исключения или усиления рыночной власти): определение, приводит ли рассматриваемое действие к ис-

ключению конкурентов с рынка и/или усилению рыночной власти доминирующего продавца.

- S3 (Потери потребителей): определение влияния на благосостояние потребителей без учета возможных выигрышей от повышения эффективности.

- S4 (Оценка влияния на эффективность – баланс эффектов): сопоставление потерь потребителей от ограничения конкуренции, выявленных в проверках S0–S3, с положительными эффектами для благосостояния.

Определим стандарты представления доказательств (legal standards), соответствующие этим последовательным инструментам скрининга:

1. Если орган конкурентной политики проводит только S0, это строгий стандарт *per se*.

2. Если орган конкурентной политики рассматривает S0 и S1, это модифицированный *per se*, или стандарт, называемый в европейском конкурентном праве *object-based*.

3. Если орган конкурентной политики к S0 и S1 добавит S2 или S2 и S3, это станет усеченным вариантом стандарта оценки эффектов (truncated effects-based в Европе, rule of reason в США).

4. Наконец, если последовательно применяются все скрининги вплоть до S4, мы получаем полноценный взвешенный подход (full effects-based в Европе, rule of reason в США).

При анализе потенциального нарушения антимонопольного законодательства бремя доказательства для инструментов скрининга вплоть до S3 лежит на антимонопольном органе; при сопоставлении негативных и позитивных эффектов для благосостояния орган конкурентной политики должен оценить аргументы, предоставляемые компанией – потенциальным нарушителем.

Обратим внимание, что все стандарты, вплоть до полноценного взвешенного подхода (full effects-based или rule of reason),

основаны на презумпциях. Чем ближе правовой стандарт к незаконному по букве (*per se*), тем сильнее презумпция. Например, презумпция того, что исключаящие условия договора снижают благосостояние на высокконцентрированном рынке (S1) сильнее, чем презумпция того, что благосостояние снижают исключаящие условия договора, фактически приводящие к исключению конкурентов с рынка (S3). Чем ближе стандарт к *per se* незаконности, тем меньше специфической для данного рынка и для данного дела информации требуется антимонопольному органу, чтобы вынести решение.

На практике антимонопольный орган не обязательно реализует скрининги последовательно. Во многих случаях используется «ускоренный анализ», когда структура рынка или уже известные нам эффекты отдельных видов практики на конкретном рынке позволяют оценить эффект для благосостояния на основе разных комбинаций: S0 и S4, S0, S1 и S4 или, наконец, S0, S1, S2 и S4. В США эти комбинации известны как Quick Look стандарты.

Как же определить правильный (оптимальный) правовой стандарт? Традиционный подход основан на принципе минимизации потерь благосостояния от ошибочных решений за вычетом издержек правоприменения. Оптимальный стандарт – это ответ на вопрос, сколько шагов скрининга следует пройти для того, чтобы решить задачу минимизации издержек ошибок при анализе конкретной практики [1, 2].

Современная литература об используемых правовых стандартах и предложениях по реформам, нацеленным на преодоление недостаточного применения запретов

Важная часть литературы – доклад влиятельных американских экономистов и юристов Joint Response to the House Judiciary

Committee on the State of Antitrust Law and Implications for Protecting Competition in Digital Markets (2020) [3]. Авторы доклада утверждают, что следует реформировать и критерии признания практики незаконной, и правовые стандарты, поскольку они избыточно ограничивают применение антимонопольных запретов, что, в свою очередь, ведет к сохранению и укреплению рыночной власти на многих рынках. Например, авторы указывают, что действующие стандарты в отношении исключających практик поддерживают слишком осторожное правоприменение, предъявляя слишком высокие требования к доказательствам. В свою очередь, это останавливает государственные органы и частных истцов от судебного преследования исключających практик. Необоснованные экономические теории, ничем не подтвержденные утверждения о проконкурентных эффектах отдельных практик приводят к тому, что баланс ошибок правоприменения в судах смещен. Суды слишком обеспокоены тем, чтобы не ограничить проконкурентную практику и избежать высоких издержек судебного процесса, и в то же время недооценивают издержки неспособности предотвратить ограничивающую конкуренцию практику.

Критику тезиса о том, что применение антимонопольного законодательства должно избегать в первую очередь ошибок первого, а не второго рода (ложных обвинений, в противоположность ложным оправданиям²), можно найти в работах многих современных юристов [5–7]. В этих статьях можно найти и ссылки на тезисы оппонентов.

Каковы же предлагаемые изменения антимонопольного правоприменения?

Первое предложение – отказ от выигрыша потребителей в качестве критерия законности (*substantive or liability standard*) в пользу более простого стандарта «ограничения конкурентных преимуществ дей-

ствующих на рынке или потенциальных соперников» или «искажения конкурентного процесса».

Если использовать стандарт «ограничения преимуществ соперников», решение может быть принято на основе скрининга S2. В этом случае антимонопольное правоприменение может защищать конкурентов даже в ущерб потребителем. При использовании стандарта «искажения конкурентного процесса» это не так [8]. В рамках этой реформы предлагается сохранить основной стандарт благосостояния потребителей, но изменить стандарт ответственности. Если исключение конкурента с рынка будет продемонстрировано, это будет автоматически указывать на ущерб благосостоянию потребителей, без необходимости доказывать это в каждом отдельном случае. Это изменение особенно актуально на рынках, где задействованы крупные технологические цифровые платформы. Презумпция причинения вреда в таком правовом стандарте считается сильной, что приводит к меньшему количеству ошибок и снижению затрат правоприменения.

Отказу от выигрыша потребителей в качестве субстантивного стандарта посвящен целый ряд статей³.

Второе предложение касается изменения правового стандарта при сохранении стандарта субстантивного. Если доказательства указывают на то, что действия крупной технологической платформы исключают или ограничивают выход конкурентов на рынок, будет достаточно установить ответственность без необходимости доказывать ущерб благосостоянию потребителей или взвешивать потенциальную эффективность от монополизации. В этом случае нет необходимости отказываться от благосостояния потребителей как субстантивного стандарта, достаточна опора на более сильные презумпции.

² Наиболее ярко эта точка зрения изложена в [4].

³ См., например, [9, 10]. Аргументы противоположной стороны представлены в [11].

Одним из аргументов в пользу такого подхода является тот факт, что он повсеместно применяется в отношении картелей. Если критерием законности является благосостояние потребителей, то картели незаконны *per se*, потому что в отношении них обоснованно используется презумпция отрицательного воздействия на выигрыши потребителей.

Третье предложение предполагает снижение стандарта принятия решений, то есть уровня уверенности, необходимого для принятия решения.

Любая из рассмотренных реформ должна ускорить принятие решений при данных ресурсах органов конкурентной политики. При этом важно упомянуть, что предлагаемые реформы взаимосвязаны. Изменение субстантивного стандарта повлияет на выбор правового стандарта и стандарта принятия решений (стандарта доказательности) [12].

Вернемся ко второму предложению. Жак Кремер в Европе, Фиона Скотт Мортон в США предлагают сохранить благосостояние в качестве субстантивного стандарта, но использовать презумпцию потерь благосостояния в отношении практики, для которой доказан эффект ограничения конкуренции. При этом презумпция должна быть опровержимой, но бремя опровержения должно возлагаться на защиту (то есть обвиненную компанию).

Проанализируем обоснованность этого предложения. В рамках нашего подхода необходимо ответить на вопрос: есть ли основания расширять анализ за пределы S2, то есть продолжать анализировать последствия практики после того, как доказан эффект исключения конкурентов? Проанализируем эту проблему. Возможный недостаток такого подхода – повышение вероятности ошибок первого рода (ошибочных решений о незаконности) на рынках и в экосистемах цифровых платформ. Современная литература показывает, что вероятность такого исхода по крайней ме-

ре существенно ниже на рынках крупных цифровых платформ, нежели на традиционных рынках.

Обратимся к результатам эмпирических исследований. В США взвешенный подход (rule of reason) применяется с 1970-х годов все более широко для все более широкого перечня потенциально незаконной практики. М. Карриер в двух статьях [13, 14] анализирует статистику применения этого подхода судами. Основной вывод: бремя доказательства существенно сдвинуто в сторону обвинения. Суды почти никогда не «взвешивают».

В 97% дел о нарушении антимонопольного законодательства, где применялся взвешенный подход, обвиняемые были оправданы на том основании, что обвинение не может продемонстрировать антиконкурентных эффектов. Только в 3% процессов обвиняемые были осуждены.

Многие эксперты утверждают, что именно высокие стандарты принятия решения (стандарта доказательности) в рамках субстантивного стандарта, основанного на благосостоянии потребителей, объясняют высокую долю оправдательных решений в американских судах, особенно в отношении цифровых платформ.

Переход от стандарта «вне всяких разумных сомнений» к стандарту «преобладание доказательств» мог бы ускорить вынесение обвинительных приговоров. Однако применение такого стандарта противоречит традициям уголовного права в США и антимонопольного законодательства как квазиуголовного (в связи с высокими штрафами) в Европейском союзе.

Реформы, выходящие за пределы антимонопольного права

Наиболее важная реформа за пределами антимонопольного законодательства – это *ex ante* регулирование цифровых платформ в соответствии с принятым в Евросоюзе Законом о цифровом рынке (Digital

Market Act, DMA). Закон, распространяющийся на группу GAFAM (акроним, отражающий группу крупнейших цифровых платформ – Google, Apple, Facebook⁴, Amazon, Microsoft), с точки зрения конкурентной политики вносит следующие новации: во-первых, переходя от субстантивного критерия благосостояния к критерию справедливости и состязательности, во-вторых, вводя *per se* незаконность в отношении некоторых типов практики крупных цифровых платформ. DMA сочетает незаконность по букве определенных типов практики с четкими инструкциями в отношении обязательств группы компаний GAFAM. Первая группа норм инструктирует фирмы о том, чего им не следует делать, а вторая указывает, что им следует делать. Этот подход набирает популярность во многих странах.

Объединение этих реформ – новые принципы применения антимонопольных запретов и новое регулирование DMA-типа – предоставляет существенные преимущества. Процедуры оценки практики крупнейших платформ упрощаются. Затраты органов конкурентной политики снижаются. Возникает возможность более быстрого принятия решений и повышения предсказуемости.

Однако у этих реформ есть свои недостатки, по крайней мере потенциальные. Если мы по-прежнему рассматриваем благосостояние как критерий законности, то весьма вероятно, что незаконность *per se* будет сопровождаться повышением издержек ложных обвинений. Вспомним, что именно эти издержки исторически мотивировали применение запретов, основанное на оценке эффектов.

Вероятность ложных обвинений при применении DMA растет еще больше, нежели при использовании более сильных презумпций в антимонопольном законодательстве.

В последнем случае по крайней мере необходимо представить явные свидетельства исключения соперников с рынка (пусть и не доказывая потери благосостояния).

Более подробный и более формальный анализ последствий снижения стандарта принятия решения (стандарта доказательности) представлен в работах, опубликованных в последние годы:

- Katsoulacos Y., Ulph D. Choosing Assessment Procedures in Antitrust Enforcement in Different Markets and Countries: a Proposal for Extending the Decision-Theoretic Approach // Managerial and Decision Economics. 2022;

- Katsoulacos Y. Could a move to more presumption-based Legal Standards be justified, for the big-tech digital markets, on error-cost minimizing grounds? – In: Antitrust and the Digital Economy: Presumptions, Legal Standards and Key Challenges / ed. by Y. Katsoulacos. Concurrences Antitrust Publications. 2023;

- Katsoulacos Y. Accelerating antitrust enforcement through the use of more presumption-based Legal Standards for the big-tech digital markets // Concurrences Review. 2003. No. 2.

Два главных вывода, к которым я прихожу, состоят в следующем:

- Современные исследования, основанные на принципе минимизации издержек ошибок, не предоставляют безоговорочной поддержки для перехода к правовому стандарту, расширяющему использование презумпций.

- Но важно то, что минимизирующий издержки ошибок выбор правового стандарта для цифровых рынков поддерживает использование более сильных презумпций, чем для традиционных рынков. Причина состоит в том, что цифровые рынки подвержены более существенной рыночной власти и страдают от недостатка состязательности.

Таким образом, мои работы предоставляют некоторую поддержку проводимой реформе.

⁴ Принадлежит компании «Meta», признанной экстремистской организацией, и запрещен в Российской Федерации.

Обсуждение содержания DMA и споры с критиками закона

Обратимся к критике Закона о цифровом рынке (Digital Market Act) и других подобных регулирующих норм (принятых в Великобритании, Австралии, Германии). Вот ссылки на некоторые из них [15–17].

Джузеппе Коланжело утверждает, что «справедливость» (fairness) в качестве фундаментального критерия регулирования, несмотря на длительную историю применения в США и Европе (а я добавлю – в странах БРИКС), сопряжена с большими проблемами.

Коланжело рассматривает потенциальные проблемы, возникающие при обращении к критерию справедливости в рамках применения запретов на монопольно высокие цены, на комбинацию низких конечных цен и высоких цен доступа (margin squeeze), злоупотребления экономической зависимостью и при разработке условий использования результатов интеллектуальной деятельности FRAND.

Но я хочу отметить, что, несмотря на все проблемы применения концепции справедливости, она становится все более популярной в Евросоюзе. Об этом убедительно свидетельствуют доклады на сессии конференции CRESSE 2023, посвященной запрету на монопольно высокие цены. В настоящее время применение критерия справедливости расширяется и на другие группы ущемляющих интересы контрагентов злоупотреблений доминирующим положением на рынках платформ. Таким образом, говоря о нежелании органов конкурентной политики использовать концепцию справедливости, Коланжело был просто неправ.

Критикуя использование концепции справедливости, Коланжело указывает на то, что, будучи расплывчатым и двусмысленным, критерий справедливости потому может быть привлекательным для политиков, что он предоставляет им большую свободу

действий и большие возможности государственных интервенций.

Но в отношении «расплывчатости и противоречивости» Коланжело можно возразить. Так, Жан Тироль и Мишель Бескалья представили на конференции CRESSE 2023 доклад [18], показывающий, что критерий справедливости не является ни расплывчатым, ни двусмысленным. По их мнению, используя критерий справедливости, органы конкурентной политики могут обеспечить пользователям платформы получение «справедливой доли» стоимости, созданной в рамках экосистемы, которую платформа организует. В этом смысле концепция справедливости смыкается с концепцией «эффективной составной цены» (efficient component pricing rule, ECPR), или правила Баумоля – Уиллига, которое применялось практически в течение нескольких десятилетий как основа регулирования цен в отраслях естественных монополий.

Таким образом, «расплывчатости» нет. Безусловно, есть проблемы измерения, но совершенно не очевидно, что количественно оценить соответствие критерию справедливости сложнее, чем применить критерий выигрыша/благосостояния потребителей и тем более критерий совокупного благосостояния. Сложность измерения эффектов для благосостояния предельно высока, когда речь идет о крупных технологических платформах. Политика платформ по-разному влияет на ценообразование, качество, разнообразие и инновации. Кроме того, платформы могут предлагать часть услуг бесплатно, что дополнительно усложняет оценку их влияния на благосостояние потребителей.

Коланжело критикует Закон о цифровых рынках (DMA) за двусмысленность и за то, что политики могут использовать справедливость как предлог для чрезмерного вмешательства в договоры между компаниями. Хотя опасения по поводу чрезмерного регулирования обоснованы, я не могу

не вспомнить, как акцент на благосостоянии потребителей, особенно в 1970-х годах в США и других странах, также имел политический и неолиберальный подтекст.

Использование стандарта выигрыша потребителей исторически было направлено на то, чтобы избежать обвинительных приговоров в адрес корпораций. Главная задача состояла как раз в том, чтобы достичь не более 3% обвинительных решений в делах о нарушении антимонопольного законодательства.

Вспомним, наконец, что на ограниченность критерия благосостояния указывал такой основоположник либерализма, как Фрэнсис Фукуяма [19]. Он подчеркивал, что многие страны считают общественные блага как минимум не менее и даже более важными, нежели благосостояние потребителей, в качестве целей регулирования рынков.

Этот тезис можно сформулировать иначе. Благосостояние потребителей проблематично оценивать исключительно как экономическое благосостояние, особенно когда речь идет о нематериальных аспектах. Например, доступ к персональным данным – серьезная проблема на крупных технологических и цифровых рынках: получая услуги платформ бесплатно, пользователи предоставляют взамен доступ к персональным данным, не имея представления о способах их использования. Не исключено, что эти способы обработки и использования данных потребители не одобрили бы, если бы они были о них адекватно осведомлены.

Важнейший вопрос – насколько велик разрыв между задачами DMA и благосостоянием? По моему мнению, существуют области, где разрыв между критерием справедливости и благосостоянием очень велик. В экосистемах со сложными вертикальными, комплементарными и конгломератными связями между участниками действия регуляторов, нацеленных на достижение справедливости, с высокой вероятностью снизят

благосостояние. Различие между задачами этих двух типов норм регуляторам следует учитывать.

То же верно и для состязательности. Микроэкономическая теория еще в 80-е годы прошлого века показала, что на рынках с положительной отдачей от масштаба и ассортимента облегчение входа может снизить производственную эффективность и общественное благосостояние. Что, возможно, еще важнее – меры по снижению издержек входа конкурентов на рынок могут лишить крупную доминирующую компанию стимула к приобретению временной рыночной власти и в итоге – стимула к инновациям. Эффективность в результате понизится.

Еще одно соображение. Вход на рынок компаний – носителей радикальной инновации (когда компания создает новый продукт и с ним – новый рынок) предотвратит сложно, если только потенциальные конкуренты полностью не исключены из сектора (например, с помощью инструментов киллерских поглощений – *killer acquisitions*). Однако задача предотвращения киллерских поглощений должна решаться процедурами антимонопольного контроля слияний.

Вот так выглядит ландшафт дискуссий о задачах и альтернативах реформ конкурентной политики для решения проблем существенной рыночной власти цифровых платформ и экосистем.

Благодарю всех слушателей за внимание и возможность представить этот доклад.

Эдуардо Понтуал Рибейро (*профессор Федерального университета Рио-де-Жанейро, руководитель группы экономического анализа конкурентного права GLEC*):

Спасибо большое за очень содержательную презентацию. Мой вопрос о том, как соотносится тест «столь же эффективного конкурента» (*as efficient competitor test*), применяемый Европейской комиссией, со стандартом благосостояния потре-

бителей⁵? Применение этого теста способствует достижению благосостояния потребителей (consumer welfare), предотвращению ограничений входа для соперников (disadvantaging rivals) или обеспечению неискаженной конкуренции (undistorted competition) в качестве субстантивного стандарта?

Янис Катсулакос:

История возникновения теста as efficient competitor (AEC) восходит к 2005 году. Под руководством Патрика Рея в рамках Европейской комиссии был разработан инструмент, предназначенный для избегания ложного обвинения доминирующего продавца в исключении конкурента. Если условия договоров доминирующего продавца невыгодны для более мелкого конкурента, не дают ему войти на рынок или мотивируют уйти с рынка, следует проверить, могла ли доминирующая компания с ее структурой издержек, будучи на месте этого конкурента, быть конкурентоспособной. Если да, то Европейская комиссия отвергает предположение в ограничении конкуренции. Цель состояла в том, чтобы не защищать неэффективного конкурента.

В качестве инструмента предотвращения ошибок этот тест прямо не связан с каким бы то ни было из указанных стандартов. В действительности он может выходить за пределы выигрыша потребителей. Так, если неэффективный конкурент войдет на рынок, цена может понизиться, и благосостояние потребителей вырастет. Снизится общая сумма благосостояния (total welfare). Так что можно сказать, что этот тест выходит

за пределы целей, установленных стандартом выигрыша потребителей.

Проблемы в связи с этим тестом возникли благодаря тому, что абсолютно корректно его провести чрезвычайно сложно. Это лежит в центре *Саги Интел*, как в европейской конкурентной политике называют историю рассмотрения дела об исключаящих практиках компании Intel. Решение о злоупотреблении доминирующим положением компании Intel было принято Европейской комиссией в 2009 г. В 2014 г. Верховный суд установил, что тест «столь же эффективно-го конкурента» был проведен при расследовании недостаточно скрупулезно. В 2022 г. на этом основании компания была частично оправдана. В настоящее время Европейская комиссия подает иск об отмене этого решения.

В решении суда по делу Intel многие эксперты усматривают признаки того, что в Европе суды начинают использовать стандарт правоприменения, основанного на оценке эффектов (effects-based enforcement). *Сага Интел* иллюстрирует тот факт, что применение этого стандарта предполагает крайне высокие издержки и ресурсов, и времени.

Светлана Голованова (профессор Нижегородского филиала НИУ ВШЭ, ведущий научный сотрудник Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ):

Спасибо за подробную и содержательную презентацию. Мой вопрос относится к последовательности применения инструментов скрининга (от S0 до S4). Правильно ли я понимаю, что в случае снижения правовых стандартов влияние цифровых платформ на эффективность во внимание приниматься не должно? Насколько оправдан такой подход?

Янис Катсулакос:

В своей презентации я осветил не практику применения антимонопольных запретов Европейской комиссией, а ландшафт дискуссий, посвященных тому, как реформи-

⁵ Тест «столь же эффективного конкурента» – аналитический прием, применяемый Европейской комиссией для оценки условий договоров вертикально интегрированного продавца. Считается, что эти условия не ограничивают конкуренцию сознательно, если конкурент со структурой и уровнем издержек такими же, как у доминирующего укоренившегося продавца, может конкурировать по цене, уплачивая за доступ на рынок столько, сколько назначил доминирующий продавец.

ровать применение конкурентного законодательства, сталкиваясь с действиями цифровых платформ.

Мое предложение состоит не в том, что орган конкурентной политики должен отказываться выслушивать аргументацию цифровых платформ о влиянии их действий на благосостояние потребителей или об отсутствии ограничений конкуренции. Мое мнение состоит в том, что целесообразно перераспределить бремя доказывания. Если орган конкурентной политики установил факт ограничения конкуренции, здесь он может поставить точку в анализе со своей стороны. С этого момента должна действовать опровергаемая презумпция отрицательного воздействия на эффективность. Компании должно быть предоставлено право в течение ограниченного времени доказать либо положительное влияние практики на эффективность, либо отсутствие ограничений конкуренции. Такой подход уже позволит сократить срок принятия решений. Главное в реформе – перераспределение бремени доказывания.

Наталья Павлова (доцент кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова; старший научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте России):

У меня два вопроса. Первый вопрос: говоря о благосостоянии потребителей, как именно современная конкурентная экономика рассматривает потребителей? Считаем ли мы потребителей рациональными (как это принято в экономикс) или учитываем возможную иррациональность и искажения в выборе потребителей. Второй вопрос: насколько, по Вашему мнению, мы хорошо понимаем содержание концепции справедливости, чтобы рассматривать справедливость как субстантивный стандарт?

Янис Катсулакос:

При интерпретации поведения крупных компаний в поведении потребителей, конечно же, учитываются выводы поведенческой экономики как специального раздела экономической теории, посвященного несовершенствам выбора потребителей. Среди юристов – экспертов по конкуренции могу порекомендовать статьи У. Ковачича. Он не только пишет о роли поведенческой экономики для конкурентной политики [20], но и читает лекции об этом на летней школе CRESSE.

В отношении второго вопроса. Во-первых, я еще раз рекомендую статью Тироля и его соавтора [18]. Они показывают, что концепция справедливости применима к оценке условий договора, влияющих на распределение ренты между участниками экосистемы. Между участниками экосистемы складываются сложные отношения – вертикальные, конгломератные, они могут замещать, а могут дополнять услуги друг друга. Но они вместе создают стоимость, и справедливость состоит в том, что они должны получать вознаграждение, соответствующее их вкладу в общую стоимость.

Этот подход как бы говорит, что до сегодняшнего дня конкурентная политика была слишком озабочена благосостоянием конечных потребителей и пренебрегала вопросом распределения созданной стоимости между компаниями. DMA и подобные законодательные инициативы компенсируют этот пробел.

Наконец, даже если мы не всегда можем определить, какие условия договоров справедливы, несправедливость условий мы можем оценить. Вот лишь один из примеров: взаимоотношения цифровых платформ со средствами массовой информации. Платформы, такие как Google и Facebook⁶, активно используют созданный СМИ контент

⁶ Принадлежит компании «Meta», признанной экстремистской организацией, и запрещен в Российской Федерации.

для привлечения внимания пользователей. При этом собирают данные о пользователях и зарабатывают на потоках цифровой рекламы. В свою очередь, СМИ не получают ничего. Этим вопросом озабочены государственные органы всего мира; и эта практика, конечно же, несправедлива по отношению к СМИ.

Светлана Авдашева:

Спасибо большое, Янис, еще раз за очень содержательную презентацию, а всем участникам обсуждения – за их внимание и вопросы.

Вопросы, поднятые в сегодняшней лекции, являются предметом многочисленных дискуссий в разных странах. Помимо тех работ, на которые ссылался докладчик, мы рекомендуем следующие публикации на русском языке:

1. Авдашева С. Б., Юсупова Г. Ф., Корнеева Д. В. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ: между антитастром и регулированием // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 61–86. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.

2. Коваленко А. И. Многосторонние платформы и концепция ключевых мощностей // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 3. С. 26–34. DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10303.

3. Коваленко А. И. Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1. С. 18–37. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.

4. Коваленко А. И. Ограничения рыночной власти цифровых платформ // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 2. С. 89–105. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-89-105.

5. Коваленко А. И. Отказ от благосостояния потребителя при антитастре цифровых платформ // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 3. С. 97–105. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-97-105.

6. 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.

Список литературы

1. Katsoulacos Y., Ulph D. Choosing legal rules or standards in antitrust enforcement: A proposal for extending and facilitating the use of the decision-theoretic approach // Managerial and Decision Economics. 2023. Vol. 44. No. 4. P. 1876–1894. DOI: 10.1002/mde.3787.
2. Katsoulacos Y., Ulph D. Optimal assessment procedures and legal standards in antitrust enforcement // CRESSE. March 2022. URL: <https://cresse.info/wp-content/uploads/2022/03/Optimal-Assessment-Procedures-and-LSS-March-2022-for-CRESSE-site.pdf> (дата обращения: 26.12.2023).
3. Baker J. B., Farrell J., Gavil A. I., Gaynor M., Kades M., Katz M. L., Kimmelman G., Melamed D., Rose N. L., Salop S. C., Scott Morton F. M., Shapiro C. Joint Response to the House Judiciary Committee on the State of Antitrust Law and Implications for Protecting Competition in Digital Markets // Howard Law Research Paper. April 30, 2020. URL: <https://ssrn.com/abstract=3632532> (дата обращения: 26.12.2023). DOI: 10.2139/ssrn.3632532.
4. Easterbrook F. H. Limits of antitrust // Texas Law Review. 1984. Vol. 63. No. 1. P. 1–40.
5. Hovenkamp H. Antitrust Error Costs // University of Pennsylvania Journal of Business Law. 2021. No. 24. P. 293–349. DOI: 10.2139/ssrn.3853282.
6. Gavil A. I., Salop S. C. Probability, Presumptions and Evidentiary Burdens in Antitrust Analysis: Revitalizing the Rule of Reason for Exclusionary Conduct // University of Pennsylvania Law Review. 2020. Article 2218. DOI: 10.2139/ssrn.3523361.
7. Baker J. B. Taking the Error out of Error Cost Analysis: What's Wrong with Antitrust's Right // Antitrust Law Journal. 2015. Vol. 80. No. 1. P. 1–39. DOI: 10.2139/ssrn.2333736.
8. Fox E. M. What is Harm to Competition? – Exclusionary Practices and Anticompetitive Effect // Antitrust Law Journal. 2002. No. 70. P. 371–411.

9. *Caffarra C.* Consumer Welfare Is Dead": What Do We Do Instead? – A Perspective from Europe // ProMarket. April 27, 2023. URL: <https://www.promarket.org/2023/04/27/consumer-welfare-is-dead-what-do-we-do-instead-a-perspective-from-europe/> (дата обращения: 26.12.2023).
10. *Salop S. C.* The Reasonable Competitive Conduct Standard for Antitrust // Stigler Center Conference. May 16, 2023. P. 1–16. DOI: 10.2139/ssrn.4419656.
11. *Melamed A. D., Petit N.* The misguided assault on the consumer welfare standard in the age of platform markets // Review of Industrial Organization. 2019. No. 54. P. 741–774. DOI: 10.1007/s11151-019-09688-4.
12. *Katsoulacos Y.* On the concepts of legal standards and substantive standards (and how the latter influences the choice of the former) // Journal of Antitrust Enforcement. 2019. Vol. 7. No. 3. P. 365–385. DOI: 10.1093/jaenfo/jnz011.
13. *Carrier M. A.* The real rule of reason: bridging the disconnect // Brigham Young University Law Review. 1999. No. 4. P. 1265–1365.
14. *Carrier M. A.* Rule of reason: An empirical update for the 21st century // George Mason Law. Review. 2008. Vol. 16. No. 4. P. 827–837.
15. *Schweitzer H.* The Art to Make Gatekeeper Positions Contestable and the Challenge to Know What is Fair: A Discussion of the Digital Markets Act Proposal // Forthcoming, ZEuP. 2021. No. 3. P. 1–35.
16. *Witt A. C.* The Digital Markets Act: Regulating the Wild West // Common Market Law Review. 2023. Vol. 60. No. 3. P. 625–666. DOI: 10.54648/COLA2023047.
17. *Colangelo G.* In Fairness We (Should Not) Trust. The Duplicity of the EU Competition Policy Mantra in Digital Markets. ICLE white paper; forthcoming in The Antitrust Bulletin. February 17, 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4360057.
18. *Tirole J., Bisceglia M.* Fair gatekeeping in digital ecosystems // Toulouse School of Economics. 2023. Working Paper 1452. URL: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2023/wp_tse_1452.pdf (дата обращения: 26.12.2023).
19. *Fukuyama F.* Liberalism and its Discontents. – Farrar, Straus and Giroux, 2022. – 192 p.
20. *Cooper J. C., Kovacic W. E.* Behavioral economics: implications for regulatory behavior // Journal of Regulatory Economics. 2012. Vol. 41. No. 1. P. 41–58. DOI: 10.2139/ssrn.1892078.

Поддержка исследования

Семинар поддержан Программой фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Статья поступила 03.12.2023, рассмотрена 11.12.2023, принята 19.12.2023

References

1. Katsoulacos Y., Ulph D. Choosing legal rules or standards in antitrust enforcement: A proposal for extending and facilitating the use of the decision-theoretic approach. Managerial and Decision Economics, 2023, vol.44, no.4, pp.1876-1894. DOI: 10.1002/mde.3787.
2. Katsoulacos Y., Ulph D. Optimal assessment procedures and legal standards in antitrust enforcement. CRESSE, March 2022. Available at: <https://cresse.info/wp-content/uploads/2022/03/Optimal-Assessment-Procedures-and-LSs-March-2022-for-CRESSE-site.pdf> (accessed 26.12.2023).
3. Baker J. B., Farrell J., Gavil A. I., Gaynor M., Kades M., Katz M. L., Kimmelman G., Melamed D., Rose N. L., Salop S. C., Scott Morton F. M., Shapiro C. Joint Response to the House Judiciary Committee on the State of Antitrust Law and Implications for Protecting Competition in Digital Markets. Howard Law Research Paper, April 30, 2020. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3632532> (accessed 26.12.2023). DOI: 10.2139/ssrn.3632532.
4. Easterbrook F. H. Limits of antitrust. Texas Law Review, 1984, vol.63, no.1, pp.1-40.
5. Hovenkamp H. Antitrust Error Costs. University of Pennsylvania Journal of Business Law, 2021, no.24, pp.293-349. DOI: 10.2139/ssrn.3853282.
6. Gavil A. I., Salop S. C. Probability, Presumptions and Evidentiary Burdens in Antitrust Analysis: Revitalizing the Rule of Reason for Exclusionary Conduct. University of Pennsylvania Law Review, 2020, article 2218. DOI: 10.2139/ssrn.3523361.
7. Baker J. B. Taking the Error out of Error Cost Analysis: What's Wrong with Antitrust's Right. Antitrust Law Journal, 2015, vol.80, no.1, pp.1-39. DOI: 10.2139/ssrn.2333736.

8. Fox E. M. What is Harm to Competition? – Exclusionary Practices and Anticompetitive Effect. *Antitrust Law Journal*, 2002, no.70, pp.371-411.
9. Caffarra C. Consumer Welfare Is Dead”: What Do We Do Instead? – A Perspective from Europe. *ProMarket*, April 27, 2023. Available at: <https://www.promarket.org/2023/04/27/consumer-welfare-is-dead-what-do-we-do-instead-a-perspective-from-europe/> (accessed 26.12.2023).
10. Salop S. C. The Reasonable Competitive Conduct Standard for Antitrust. *Stigler Center Conference*, May 16, 2023, pp.1-16. DOI: 10.2139/ssrn.4419656.
11. Melamed A. D., Petit N. The misguided assault on the consumer welfare standard in the age of platform markets. *Review of Industrial Organization*, 2019, no.54, pp.741-774. DOI: 10.1007/s11151-019-09688-4.
12. Katsoulacos Y. On the concepts of legal standards and substantive standards (and how the latter influences the choice of the former). *Journal of Antitrust Enforcement*, 2019, vol.7, no.3, pp.365-385. DOI: 10.1093/jaenfo/jnz011.
13. Carrier M. A. The real rule of reason: bridging the disconnect. *Brigham Young University Law Review*, 1999, no.4, pp.1265-1365.
14. Carrier M. A. Rule of reason: An empirical update for the 21st century. *George Mason Law. Review*, 2008, vol.16, no.4, pp.827-837.
15. Schweitzer H. The Art to Make Gatekeeper Positions Contestable and the Challenge to Know What is Fair: A Discussion of the Digital Markets Act Proposal. *Forthcoming, ZEuP*, 2021, no.3, pp.1-35.
16. Witt A. C. The Digital Markets Act: Regulating the Wild West. *Common Market Law Review*, 2023, vol.60, no.3, pp.625-666. DOI: 10.54648/COLA2023047.
17. Colangelo G. In Fairness We (Should Not) Trust. The Duplicity of the EU Competition Policy Mantra in Digital Markets. *ICLE white paper; forthcoming in The Antitrust Bulletin*, February 17, 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4360057.
18. Tirole J., Bisceglia M. Fair gatekeeping in digital ecosystems. *Toulouse School of Economics*, 2023, Working Paper 1452. Available at: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2023/wp_tse_1452.pdf (accessed 26.12.2023).
19. Fukuyama F. *Liberalism and its Discontents*. Farrar, Straus and Giroux, 2022, 192 p.
20. Cooper J. C., Kovacic W. E. Behavioral economics: implications for regulatory behavior. *Journal of Regulatory Economics*, 2012, vol.41, no.1, pp.41-58. DOI: 10.2139/ssrn.1892078.

Research Support

Seminar is supported by the Basic Research Program, National Research University Higher School of Economics.

Received 03.12.2023, reviewed 11.12.2023, accepted 19.12.2023

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. *разделы V и VI настоящих Правил*).

9. Список литературы на латинице **References** должен быть оформлен в строгом соответствии с редакционными требованиями (см. *разделы VII и VIII 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. **Анализируются** подходы к изучению менеджерского цикла учебных курсов будущими предпринимателями. **На примере** структурирования контента учебного курса «Управление человеческими ресурса-

ми» 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, как клиенты, партнеры, конкуренты, органы государственной власти, инвесторы, а внутренние коммуникации – на повышение эффективности бизнес-процессов. Поэтому обучение предпринимательским коммуникациям

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.

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.

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... 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, Udemu, EdX, MIT OCW, Alison. Наибольшее количество курсов по бизнес-коммуникациям представлено на платформах Coursera, Udemu 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 и 2).

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. Заимствованные 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 (см. рис. 3).

6. Требование 5 касается также ранее опубликованных иллюстраций автора статьи.

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.

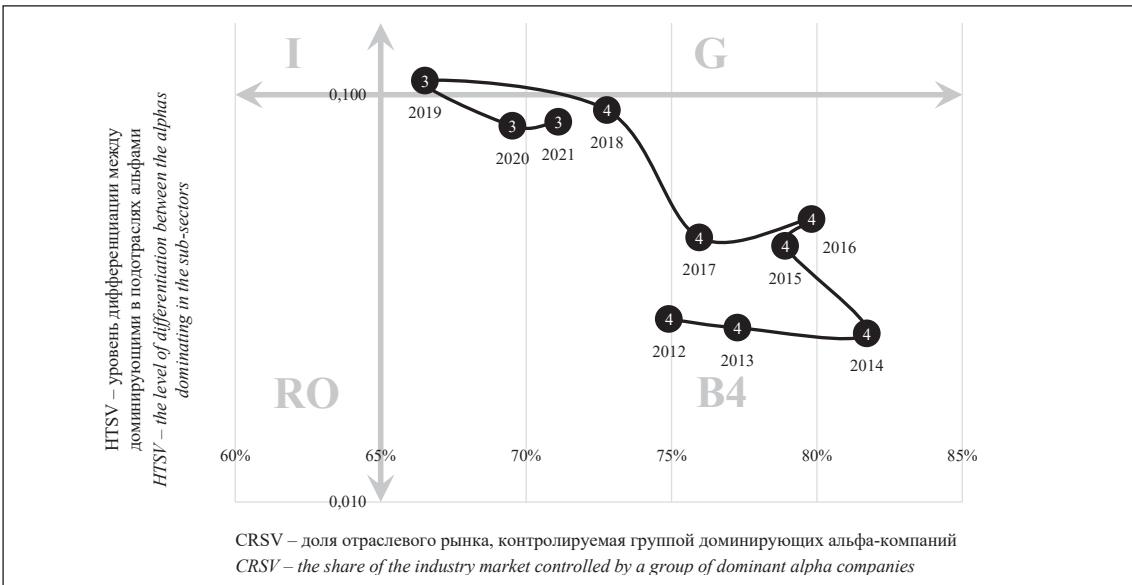


Рис. 1. Матрица SV. Сегмент «Напитки “Лучше для Вас”»
Fig. 1. Matrix SV. Segment “Better for You” beverages”



Рис. 2. Архитектурная концепция системы
Fig. 2. 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

**25%**

Продажи через Интернет

**75%**

Продажи традиционным способом

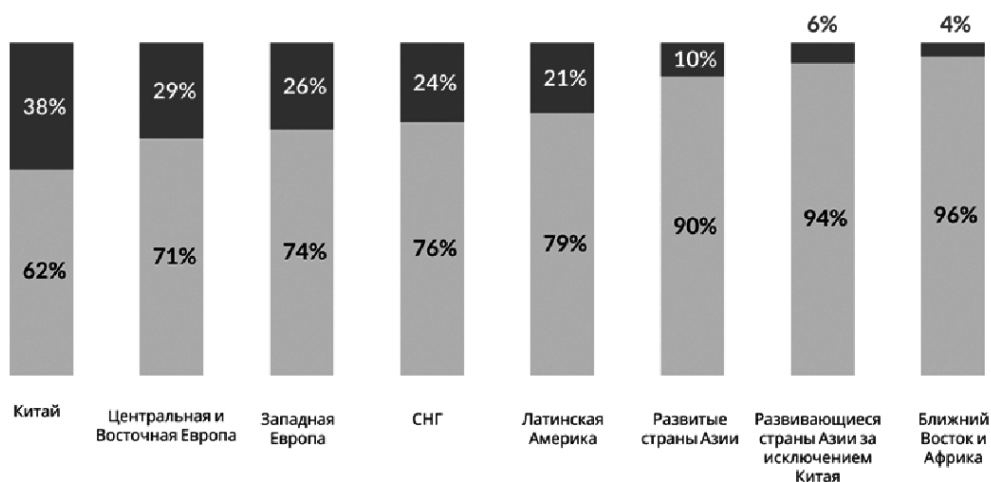


Рис. 3. Рынок интернет-торговли в разных регионах мира [2]

Fig. 3. Market of E-Commerce in Different Parts of the World [2]

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. Образцы описания источников

Книга

Рубин Ю. Б. Предпринимательское образование в России и за рубежом: история, содержание, стандарты, качество: монография / под общ. ред. Ю. Б. Рубина. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. – 416 с.

Переводная книга

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.

Зарубежная книга

Mares R. The Dynamics of Corporate Social Responsibilities. – Leiden, Boston: Martinus Nijhoff Publishers, 2008. – 384 p.

Статья в журнале или других СМИ

Осипенко О. В. Анализ «теневых» форм корпоративного контроля в контексте исследования методов недобросовестной конкуренции на российском рынке капитала // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. № 6 (36). С. 46–56.

Статья в зарубежном журнале

Ballantyne D., Christopher M., Payne A. Relationship marketing: looking back, looking forward // Marketing Theory Articles. 2003. Vol. 3. No. 1. P. 159–166.

Сборник докладов конференции

Платонова Е. Д. Предпринимательская активность в системе категорий теории предпринимательства // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов международной научно-практической конференции: в 2 ч. Ч. 1. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. С. 102–106.

Диссертация

Козлов В. А. Семейная политика в Российской Федерации: уровни ответственности, реализации и финансирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. – 162 с.

Зеленцов А. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2016. – 21 с.

Публикация с индексом DOI

Князева И. В. Сцилла и Харибда антимонопольного правоприменения в условиях социально-экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 2 (78). С. 5–25. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.

Материал в интернете

Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chtotakoe-predprinimatelskiy-universitet> (дата обращения: 22.11.2020).

Федеральный закон

Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» (ред. от 02.08.2019) // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40444/ (дата обращения: 04.09.2020).

VII. 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 «слэш» 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 английский 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 книги** 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.

VIII. Образцы описания источников в References

Статья из журнала

а) и у статьи, и у журнала нет официального опубликованного названия на английском языке:

Kudryashov S. A., Zhogina M. G. *Kak obespechit' nepreryvnost' biznesa v usloviyakh razvitiya pandemii* [How to ensure business continuity in a pandemic]. *Aktsionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2020, no.5, pp.7-11.

б) у статьи нет опубликованного названия на английском языке; у журнала есть официальное название на английском языке:

Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovaniy: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noi pribyli?* [New formats of major sport events: changes for the promotion of sports or extra profit]. *Vestnik RMOU=RIOU Herald*, 2017, no.2(23), pp.42-49.

в) и у статьи, и у журнала есть официальное опубликованное название на английском языке:

Shastitko A. Competition on Aftermarkets: the Subject Matter and Policy Applications. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii*=Journal of the New Economic Association, 2012, no.4, pp.104-126 (in Russian).

Статья из электронного журнала

Fedotova O. D. Conceptual foundations and testing of a methodology for studying the effectiveness of practiceoriented education of university graduates. *World of science*, 2019, vol.7, no.5. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/20PDMN519.pdf> (accessed 28.01.2019).

Материал в интернете

V chem raznitsa mezhdru potrebitel'skimi, kommercheskimi i promyshlennymi IoT? [What is the difference between consumer, commercial and industrial IoT?]. *Elenergi.ru*, 01.01.2017. Available at: <https://elenergi.ru.turbopages.org/elenergi.ru/s/v-chem-raznica-mezhdru-potrebitelskimi-kommercheskimi-i-promyshlennymi-iot.html> (accessed 20.12.2022).

Статья из сборника трудов

Zheleznikova E. V. *Etapy provedeniia konkurentnogo benchmarkinga* [Stages of competitive benchmarking]. *Problemy sovershenstvovaniia organizatsii proizvodstva i upravleniia promyshlennymi predpriiatiami: Mezhvuzovskii sbornik nauchnykh trudov* [Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises: interuniversity collection of scientific papers], 2013, no.2, pp.33-39.

Материалы конференции

а) и у статьи, и у конференции нет официального опубликованного английского названия:

Platonova E. D. *Predprinimatel'skaya aktivnost' v sisteme kategoriy teorii predprinimatel'stva* [Entrepreneurial activity in the system of categories of the theory of entrepreneurship]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk: sbornik materialov mezhdunarodnoy nauchnoprakticheskoy konferentsii: v 2 ch.*

Ch. 1 [Actual issues of economic sciences: a collection of materials of an international scientific-practical conference: in 2 parts. Part 1]. Novosibirsk, NGTU Publ., 2011, pp.102-106.

б) и у статьи, и у конференции есть официальное опубликованное английское название:

Fedotova O. D., Latun V. V., Platono-va E. D. E-Portfolio as An Alternative Educational Technology and Means of Self-Presentation in the Labor Market: Scientometric Discourse. Proceeding of the 9th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN 17), Barcelona, Spain, 2017, pp.8886-8890.

Книга

Andreev V. K., Laptev V. A. *Korporativnoe pravo sovremennoi Rossii* [Corporate law of modern Russia]. Moscow, Prospekt Publ., 2017, 310 p.

Материал с указанием «под редакцией»

Goreiko N. A. et al. Economic analysis in the application of Antimonopoly legislation: empirical assessments and ways of development. Ed. by N. S. Pavlova; transl. from English by A. G. Tsyganova. Moscow, MAKSPress Publ., 2014, 216 p.

Диссертация

Zelentsov A. *Formirovanie i realizatsiya kadrovoy politiki v sisteme sotsial'no-trudovykh otnoshenii promyshlennykh organizatsii. Avtoreferat dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Development of scientific bases of architectural design of distributed data processing systems. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05]. Moscow, 2016, 21 p.

Федеральный закон

RF Federal Law "About joint stock societies" of December 26, 1995, no.208 (in Russian). SPS «Konsul'tantPlyus». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (accessed 21.12.2022).

IX. 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

Перечень материалов, опубликованных в журнале «СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ» в 2023 году

Конкуренция на отраслевых рынках

Е. А. Якимова, В. Е. Забегаева

Конкуренция производителей на российском рынке здоровых напитков в 2012–2021 гг.

№ 1(91)

А. В. Подлесная

Специфика ценовой конкуренции на аукционах возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в ЕС

№ 1(91)

Е. В. Топоровская

Особенности анализа конкурентоспособности гостиничного предприятия

№ 2(92)

А. В. Подлесная

Влияние злоупотребления доминирующим положением на объединенных внутрисуточных рынках электроэнергии ЕС на интеграцию возобновляемых источников энергии (ВИЭ)

№ 2(92)

М. В. Морошкина

Анализ динамики развития и тенденций страхового рынка

№ 2(92)

Н. П. Машегов, П. Н. Машегов, А. А. Горшкова, Н. А. Озерова, А. Г. Зайцев

Экономика виртуального образования: оценка уровня конкуренции и стратегии выхода на рынок

№ 4(94)

К. Д. Смирнова

Количественный анализ состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг Российской Федерации

№ 4(94)

А. А. Жук, А. А. Ваганов

Конкурентная среда рынка вагоноремонтных услуг

№ 4(94)

Антимонопольное регулирование

А. Е. Шаститко, Н. С. Павлова

Эволюция антимонопольного регулирования соглашений о совместной деятельности

№ 1(91)

А. И. Мелешкина, Н. С. Павлова

Слепые зоны в Порядке проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке

№ 5(95)

А. Н. Зубенко, А. А. Курдин

Обоснованность регулирования сборов и тарифов на услуги в аэропортах

№ 5(95)

И. В. Князева

Институциональный дизайн Порядка 220 в отношении цифровых и классических рынков

№ 6(96)

Практика предпринимательства

А. О. Векшина

Особенности применения системы социальной ответственности компаниями малого и среднего бизнеса

№ 1(91)

М. А. Лукашенко, Т. Ю. Добровольская

Исследование контекстных факторов успешности питчинга

№ 1(91)

М. Г. Тиндова, О. В. Леднева

Применение инновационных инструментов продвижения нового товара в конкурентной среде

№ 1(91)

О. В. Осипенко

Об эволюции отечественной практики отношений основного и дочернего обществ

№ 1(91)

С. Н. Любященко

Формы взаимодействия участников
в цепях поставок: полная интеграция
против автономного функционирования **№ 2(92)**

А. Р. Алавердов

Ключевые особенности HR-менеджмента
в сфере малого предпринимательства
и их учет в практике управления **№ 2(92)**

М. В. Облаухова

Предпринимательство как фактор
экономической безопасности личности **№ 2(92)**

Практика предпринимательства в конкурентной среде

С. Н. Любященко

Стратегия взаимодействия фокусной
фирмы с поставщиком
и потребителем в цепи поставок **№ 3(93)**

Г. Н. Чернухина, А. В. Храмова

Взаимоотношения торговой организации
с поставщиками: как добиться
конкурентного преимущества **№ 3(93)**

А. Ю. Анисимов, О. В. Поляков

Эволюция маркетинговых на российском
рынке от новаторства до массовой
популярности **№ 3(93)**

И. В. Косорукова, О. Д. Ксенофонтова

Особенности развития корпоративного
управления в России в современных
экономических условиях **№ 3(93)**

В. А. Леднев

Направления развития
предпринимательства в индустрии
спорта **№ 4(94)**

**В. П. Золотарева, Е. А. Ивкова, С. Д. Савина,
А. К. Тятенко**

Циркулярные бизнес-модели
в конкурентных стратегиях:
отечественный и зарубежный опыт **№ 4(94)**

М. Е. Леонов, В. И. Хабаров

Анализ применения проектных технологий
при реализации национальных
проектов **№ 4(94)**

А. П. Андруник, А. С. Афонин-Терзийски

Совершенствование процесса управления
организационным поведением
в сфере контакт-центров **№ 4(94)**

И. В. Князева, А. Е. Бойко

Мотивационная роль ESG-фактора
при сделках экономической
концентрации **№ 5(95)**

А. Р. Алавердов

Переманивание персонала в системе
конкурентных отношений субъектов
малого предпринимательства **№ 5(95)**

В. Н. Емельянов

Использование VR-технологий
в конкурентной среде ресторанного
бизнеса **№ 5(95)**

В. С. Осипов, И. Н. Ленков

Основания теории предпринимательской
коллаборации **№ 6(96)**

С. Н. Любященко

Моделирование работы технологической
цепи с вертикальными и горизонтальными
взаимосвязями участников и учетом
спроса **№ 6(96)**

О. В. Осипенко

Задачи корпоративной
конфликтологии **№ 6(96)**

Цифровая трансформация бизнеса

**Е. М. Семенова, Е. Н. Токмакова, О. В. Дорофеев,
А. Е. Трубин, А. В. Захаров**

Интернет-маркетинг как технология
достижения конкурентоспособности
современной компании в условиях
цифровизации экономики **№ 1(91)**

Т. П. Горелова, Т. Б. Серебровская

Поддержка бизнеса в условиях
цифровой трансформации **№ 2(92)**

Д. А. Аяцков, Т. П. Горелова

Визуализация данных как стратегический
инструмент в оценке эффективности

экономической деятельности компании
в конкурентной среде

№ 3(93)

Д.А. Штода, И.В. Мусатова

Стратегическое управление
трансформацией торговых
интернет-платформ:
проблемы и решения

№ 4(94)

М.С. Абдалов, А.Е. Трубин, А.М. Нечаев, Д.Н. Чаусов

Оценка эффективности применения
технологий моб-программирования
в управлении IT-проектами

№ 4(94)

О.В. Дорофеев, М.А. Евланов

Применение инновационных подходов
в антикризисном управлении
интернет-платформами

№ 5(95)

А.М. Склюев, В.И. Хабаров

Роль организационно-управленческих
инноваций в развитии электронной
промышленности России

№ 5(95)

Дискуссионный клуб

А.И. Коваленко

О методологических ошибках научного
исследования промышленного
Интернета вещей

№ 1(91)

Г.Б. Клейнер

«Сознательно-товарищеские» начала
организационно-управленческой
модели А. Богданова

№ 2(92)

В.Н. Волкова, А.В. Логинова

Состояние «подвижного равновесия»
(по А.А. Богданову) как объект
управления

№ 3(93)

О.В. Осипенко

Институт «товарищеских начал»
и субсидиарные конфигурации управления
первичным производственным звеном
в российской экономике

№ 3(93)

А.И. Коваленко

Возможности упорядочения конкурентного
взаимодействия в свете
«Тектологии» А.А. Богданова

№ 3(93)

С.В. Микони

Условия реализации «сознательно-
товарищеских» начал организационно-
управленческой модели А. Богданова

№ 4(94)

Конкуренция в образовании

Ю.Б. Надточий

Конкуренция в процессе обучения
в образовательных организациях
высшего образования

№ 5(95)

Ю.Г. Памухин

Деловая игра как метод развития
предпринимательских навыков
участия в конкуренции

№ 5(95)

Конкурентоспособность бизнеса

В.П. Полуянов

Выбор предприятия-лидера
по модели динамической оценки
конкурентоспособности

№ 5(95)

Вопросы обучения предпринимательству

Е.В. Алексеева, А.Ю. Погорелова, О.Н. Потапова

Обучение предпринимательству
с использованием технологии
форсайт-сессии

№ 2(92)

М.А. Лукашенко, Е.А. Шарова, А.И. Шаров

Обучение сквозным технологиям в российских
университетах: масштаб
и особенности управления

№ 2(92)

Конкурентная среда

**Е.Л. Долгих, А.Е. Трубин, И.О. Трубина, А.В. Семенихина,
Е.В. Филимонова**

Выбор приоритетного пути повышения
уровня конкурентоспособности
экономики России в условиях
неопределенности мировой
конъюнктуры

№ 3(93)

А. Ю. Бойко, А. Е. Трубин, Е. В. Филимонова

Анализ конкурентной среды производителей сидра на российском рынке слабоалкогольных напитков **№ 3(93)**

А. А. Стенин

Совершенствование подходов к организации деятельности по проведению конкурентной разведки **№ 6(96)**

Д. А. Созаева

Совершенствование методов мониторинга конкуренции на рынке госзакупок **№ 6(96)**

В. А. Леднев, М. Я. Бутов, А. А. Ожгихина

Конкуренция на рынке продуктов индустрии спорта **№ 6(96)**

Управление знаниями

О. Н. Потапова, А. Ю. Погорелова, Е. В. Алексеева, Д. П. Можжухин, Т. А. Семкина

Формирование предпринимательских компетенций в области социального предпринимательства **№ 6(96)**

Научная жизнь

Стенограмма семинара «Активизация применения конкурентного законодательства для преодоления отрицательных эффектов существенной рыночной власти в экосистемах цифровых платформ: альтернативные варианты, аргументы противоположных сторон» **№ 6(96)**

The List of Articles Published in 2023 in Journal of Modern Competition

Competition in industry markets

E. Yakimova, V. Zabegaeva

Competition in the Russian Market of Healthy Drinks in 2012–2021 **No. 1(91)**

A. Podlesnaya

Specific Nature of Price Competition at an Auction of Renewable Energy Sources (RES) in the EU **No. 1(91)**

E. Toporovskaia

Features of the Competitiveness Analysis of a Hotel Facility **No. 2(92)**

A. Podlesnaya

Impact of the Abuse of Dominance in the EU Coupled Intraday Electricity Markets on the Integration of Renewable Energy Sources (RES) **No. 2(92)**

M. Moroshkina

Analysis of the Development Dynamics and Trends of the Insurance Market **No. 2(92)**

N. Mashegov, P. Mashegov, A. Gorshkova, N. Ozerova, A. Zaitsev

Economics of Virtual Education: Assessment of the Level of Competition and Market Entry Strategy **No. 4(94)**

K. Smirnova

Quantitative Analysis of the State of Competition in the Market of Telecommunication Services of the Russian Federation **No. 4(94)**

A. Zhuk, A. Vaganov

Competitive Environment of the Russian Railway Wagon Refurbishment Market **No. 4(94)**

Antitrust regulation

A. Shastitko, N. Pavlova

The Evolution of Antitrust Regulation of Joint Venture Agreements **No. 1(91)**

A. Meleshkina, N. Pavlova

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

No. 5(95)**A. Zubenko, A. Kurdin**

Validity of Regulation of Airport Services
Fees and Tariffs

No. 5(95)**I. Knyazeva**

Institutional Design of the Order 220
in Relation to Digital and Classical
Markets

No. 6(96)**Entrepreneurship practice****A. Vekshina**

Application Features of the Social
Responsibility System by Small and
Medium-sized
Businesses

No. 1(91)**M. Lukashenko, T. Dobrovolskaya**

Study of Contextual Factors of Pitching
Success

No. 1(91)**M. Tindova, O. Ledneva**

The Use of Innovative Tools to Promote
a New Product in the Competitive
Environment

No. 1(91)**O. Osipenko**

On the Evolution of the Domestic Practice
of Relations between the Main
and Subsidiary Companies

No. 1(91)**S. Lyubyashenko**

Forms of Interaction of Participants
in Supply Chains: Full Integration Versus
Autonomous Functioning

No. 2(92)**A. Alaverdov**

Strategy and Tactics of Anti-crisis
Management of Labor Organization
of Production Personnel

No. 2(92)**M. Oblaukhova**

Entrepreneurship as a Factor in the
Economic Security of a Person

No. 2(92)**The practice of entrepreneurship in a competitive environment****S. Lyubyashenko**

The Strategy of Interaction of a Focused
Firm with Supplier and Consumer
in the Supply Chain

No. 3(93)**G. Chernukhina, A. Khramova**

Relationships of a Trade Organization
with Suppliers: How to Achieve
a Competitive Advantage

No. 3(93)**A. Anisimov, O. Polyakov**

The Evolution of Marketplaces in the
Russian Market from Innovation
to Mass Popularity

No. 3(93)**I. Kosorukova, O. Ksenofontova**

Features of Corporate Governance
Development in Russia in Modern
Economic Conditions

No. 3(93)**V. Lednev**

Directions of Entrepreneurship
Development in the Sports Industry

No. 4(94)**V. Zolotareva, E. Ivkova, S. Savina, A. Tyatenko**

Circular Business Models in Competitive
Strategies: Domestic and Foreign
Experience

No. 4(94)**M. Leonov, V. Khabarov**

Analyzing the Use of Project Technologies
in the Implementation of National
Projects

No. 4(94)**A. Andrunik, A. Afonin-Terziyski**

Organizational Behavior Improving in the
Field of Contact Centers

No. 4(94)**I. Knyazeva, A. Boyko**

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

No. 5(95)**A. Alaverdov**

Poaching Personnel in the System
of Competitive Relations of Small
Businesses

No. 5(95)**V. Emelyanov**

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

No. 5(95)

V. Osipov, I. Lenkov

Foundations of the Theory
of Entrepreneurial Collaboration

No. 6(96)**S. Lyubyashenko**

Modeling the Operation of a Technological
Chain with Vertical and Horizontal Relationships
of Participants and Taking into Account
Demand

No. 6(96)**O. Osipenko**

Tasks of Corporate Conflictology

No. 6(96)**Digital business transformation****E. Semenova, E. Tokmakova, O. Dorofeev, A. Trubin, A. Zakharov**

Internet Marketing as a Technology for
Achieving the Competitiveness of a Modern
Company in the Conditions of Digitalization
of the Economy

No. 1(91)**T. Gorelova, T. Serebrovskaya**

Business Support in the Context of Digital
Transformation

No. 2(92)**D. Ayatskov, T. Gorelova**

Data Visualization as a Strategic Tool in
Assessing the Effectiveness of the
Company's Economic Activity in
a Competitive Environment

No. 3(93)**D. Shtoda, I. Musatova**

Strategic Management of Transformation
of Online Trading Platforms:
Problems and Solutions

No. 4(94)**M. Abdalov, A. Trubin, A. Nechaev, D. Chausov**

Performance Evaluation of Application
Mob Programming Technologies
in IT Project Management

No. 4(94)**O. Dorofeev, M. Evlanov**

Application of Innovative Approaches
in Crisis Management of Internet
Platforms

No. 5(95)**A. Sklyuev, V. Khabarov**

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

No. 5(95)**Discussion club****A. Kovalenko**

On the Methodological Flaws in the
Scientific Study of the Industrial Internet
of Things

No. 1(91)**G. Kleiner**

"Consciously Comradely" Beginnings
of A. Bogdanov's Organizational
and Managerial Model

No. 2(92)**V. Volkova, A. Loginova**

The State of "Movable equilibrium"
(According to A. A. Bogdanov) as an
Object of Control

No. 3(93)**O. Osipenko**

The Institute of "Comradely Principles" and
Subsidiary Configurations of Management
of the Primary Production Link in the
Russian Economy

No. 3(93)**A. Kovalenko**

Possibilities of Streamlining Competitive
Interaction in the Light of A. A. Bogdanov's
"Tectology"

No. 3(93)**S. Mikoni**

Conditions for the Realization of the "Consciously
Comradely" Principles of the Organizational
and Managerial Model of A. Bogdanov

No. 4(94)**Education competition****Yu. Nadtochiy**

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

No. 5(95)**Yu. Pamukhin**

Business Game as a Method of Developing
Entrepreneurial Skills of Competition

No. 5(95)**Business competitiveness****V. Poluyanov**

Selecting a Leader Enterprise Using
a Dynamic Competitiveness Assessment
Model

No. 5(95)

The issues of entrepreneurship education**E. Alekseeva, A. Pogorelova, O. Potapova**

Entrepreneurship Education by the Aid of Foresight Session Technology

No. 2(92)**M. Lukashenko, E. Sharova, A. Sharov**

Education in End-to-end Technologies in Russian Universities: Scale of Implementation and Features of Management

No. 2(92)

Competitive environment**E. Dolgih, A. Trubin, I. Trubina, A. Semeniagina, E. Filimonova**

Choosing a Priority Way to Increase the Level of Competitiveness of the Russian Economy in the Conditions of Uncertainty of the Global Conjuncture

No. 3(93)**A. Boiko, A. Trubin, E. Filimonova**

Analysis of the Competitive Environment of Cider Producers in the Russian Market of Low-alcohol Beverages

No. 3(93)**A. Stenin**

Improving Approaches to Organizing Competitive Intelligence Activities

No. 6(96)**D. Sozaeva**

Improving Methods for Monitoring Competition in the Public Procurement Market

No. 6(96)**V. Lednev, M. Butov, A. Ozhgikhina**

Competition in Sports Industry Products Market

No. 6(96)

Knowledge management**O. Potapova, A. Pogorelova, E. Alekseeva, D. Mozhzhukhin, T. Semkina**

Formation of Entrepreneurial Competencies in the Field of Social Entrepreneurship

No. 6(96)

Scientific life

Transcript of the Seminar "Increasing Enforcement to Deal with Negative Consequences of Significant Market Power in Digital Ecosystems: Alternatives, Pros and Cons, Counterarguments

No. 6(96)

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 28.12.2023

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»

129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6