

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2024. Том 18. № 1

Январь–Февраль

Сквозной номер выпуска – 97

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: 10.37791/2687-0657-2024-18-1

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 технологии Школы бизнеса им. Нили при Техасском христианском университете (США)

Хабаров Владимир Иванович

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

Цыганов Андрей Геннадьевич

кандидат экономических наук, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

Шашитко Андрей Евгеньевич

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

Шиндэхут Минэт

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

Юданов Андрей Юрьевич

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

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

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

Адрес редакции и издателя:

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

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

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2024. Vol. 18. No. 1

January–February

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1

Continuous issue – 97

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 RANEP

Minet Schindehutte

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

Andrey Yudanov

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

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

Publisher: Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

Publisher address: 9/14 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

Обращение главного редактора	5
--	---

Конкурентная политика

С. Б. Авдашева

Задачи и возможности конкурентной политики в России в условиях деглобализации	6
---	---

Конкурентоспособность бизнеса в цифровой среде

И. А. Морозова, А. С. Сметанин, А. И. Сметанина

Управление конкурентоспособностью бизнеса на основе искусственного интеллекта и больших данных для его устойчивого развития	29
---	----

В. В. Еремин

Цифровая экономика и мультипликативные эффекты	41
--	----

С. Н. Макарова, А. Е. Трубин, А. М. Нечаев, Е. Н. Токмакова

Специфика проектирования цифрового контура технологического стартапа	56
--	----

Менеджмент участия в конкуренции

Ю. Б. Рубин

Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований	69
---	----

Психологические аспекты управленческой деятельности

А. В. Карпов

Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности	92
--	----

Региональное развитие и управление

И. С. Важенина, С. Г. Важенин

Жизнестойкость как конкурентное преимущество территории	110
---	-----

Практика предпринимательства

Л. А. Бурдина, А. С. Мельникова

Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 1)	123
--	-----

Contents

Message of the editor-in-chief.	5
---	---

Competition policy

S. Avdasheva

Targets and Prospects of the Russian Competition Policy under Deglobalization	6
---	---

Business competitiveness in the digital environment

I. Morozova, A. Smetanin, A. Smetanina

Management of Business Competitiveness Based on Artificial Intelligence and Big Data for Its Sustainable Development	29
---	----

V. Eremin

Digital Economy and Multiplier Effects	41
--	----

S. Makarova, A. Trubin, A. Nechaev, E. Tokmakova

The Specifics of Designing the Digital Circuit of a Technology Startup	56
--	----

Management of participation in competition

Yu. Rubin

Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research	69
--	----

Psychological aspects of management activities

A. Karpov

The Specifics of the Composition and Organization of the Subject Determinants of Management Activity	92
---	----

Regional development and management

I. Vazhenina, S. Vazhenin

Vitality as a Competitive Advantage of a Territory	110
--	-----

Entrepreneurship practice

L. Burdina, A. Melnikova

Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT matrix (Part 1)	123
--	-----

Дорогие читатели, уважаемые авторы журнала «Современная конкуренция»!

Распоряжением Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования РФ (рекомендация от 21.12.2023 № 3-ПЛ/1 «О категорировании перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук») научный журнал «Современная конкуренция» включен в группу K1 (первый квартиль) Перечня ВАК. От имени редакционного совета поздравляю всех, кто обеспечил это признание, – постоянных авторов, заинтересованных читателей, учредителей журнала, работников редакции!

«Современная конкуренция» издается на регулярной основе с 2007 года, скоро выйдет в свет уже 100-й номер. За это время журнал сформировал репутацию системного актора развития теории конкуренции, теории и практики предпринимательства, иных сопредельных эвристических тематик. Он сделался привлекательным явлением в сфере образования и науки.

Высокий уровень научной значимости содержания номеров обеспечивается прежде всего публикациями постоянных авторов журнала. Их состав постоянно расширяется, на страницах издания мы встречаемся со статьями как маститых ученых, так и авторов, в именах которых пока лишь намечаются перспективы. Существенное внимание журнал уделяет тематическим дискуссиям и вопросам предпринимательского образования.

Изучение конкуренции как объекта самостоятельного научного исследования и предмета имплементации в системе образования началось в России сравнительно недавно, что обуславливает долгосрочную актуальность публикуемых материалов. Ушло в прошлое принявшее несколько умозрительный характер обсуждение мифологизированных дихотомий «конкуренция – соревнование», «предпринимательство – бизнес». Сегодня мы становимся свидетелями и участниками процесса консолидации научно-образовательного сообщества на платформе развития современных теорий конкуренции и предпринимательства, укоренения профессиональных подходов к практике профессиональной предпринимательской деятельности в конкурентной среде и к обучению российской молодежи профессиональному предпринимательству и квалифицированному участию в конкуренции. С опорой на междисциплинарный плюрализм редакционный совет делает возможным появление на страницах номеров издания материалов авторов, работающих в разных областях науки, но объединенных приверженностью главной миссии журнала – поощрению исследования заявленных проблематик.

Новые долговременные цели позиционирования журнала «Современная конкуренция» в медиапространстве российской науки не могут быть намечены к реализации без поддержания во многом уникального теоретического контента, равно как и без отзывчивого отражения в редакционном портфеле плодотворно эволюционирующих научных трендов.

*С уважением и надеждой на продолжение сотрудничества,
главный редактор
Ю. Б. Рубин*

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-6-28

Задачи и возможности конкурентной политики в России в условиях деглобализации

С. Б. Авдашева^{1*}

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

* avdash@hse.ru

Аннотация. Статья посвящена происходящим и планируемым изменениям конкурентной политики Российской Федерации. Для того чтобы оттенить особенности конкурентной и антимонопольной политики в России, показано соотношение ее задач и инструментов с модельным представлением о конкурентной политике и практикой организации конкурентной политики за рубежом. Продемонстрированы две группы вызовов для конкурентной политики сегодня – деглобализация и санкционное давление и изменение структуры рынков под воздействием цифровых платформ. Тенденции развития на протяжении предшествующих тридцати лет объясняют характер ответа, которые конкурентная политика России дает на эти вызовы. Среди наиболее действенных инструментов конкурентной политики – снижение административной нагрузки на бизнес. Часть применения запретов на монопольно высокую цену на основе требований закона «О защите конкуренции» заменена более широкой политикой экспортных ограничений (экспортных тарифов и квот), ограничивающих перенос мировых цен на внутренний рынок. Антимонопольная политика в отношении цифровых платформ по большей части опирается на общие антимонопольные запреты, несмотря на сохраняющееся стремление разработать и принять специфические антимонопольные нормы для этой группы компаний. Острота проблем ограничения конкуренции цифровыми платформами смягчается благодаря полному или частичному уходу международных компаний с российского рынка и обострению соперничества за внимание пользователей со стороны национальных платформ.

Ключевые слова: конкуренция, регулирование, антимонопольное законодательство, монопольно высокая цена, цифровые платформы, деглобализация

Для цитирования: Авдашева С. Б. Задачи и возможности конкурентной политики в России в условиях деглобализации // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 6–28. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-6-28

Targets and Prospects of the Russian Competition Policy under Deglobalization

S. Avdasheva^{1*}

¹ National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

* avdash@hse.ru

Abstract. The article explains the current and expected changes in the competition policy of the Russian Federation. In order to highlight the specific features of competition policy and antitrust enforcement in Russia, the article compares the objectives and instruments of the Russian enforcement with those under normative concept of competition policy and design of competition policy globally. Two challenges that Russian competition enforcement faces are international sanctions and deglobalization and restructuring of the markets under the impact of large digital platforms. History of competition policy development explains the response of competition policy on these challenges. Cut of administrative costs of business, amplifying the on-going reform of control and supervisory system in Russia, became probably the most effective competition-enhancing measure. Export restrictions in the form of quotas and tariffs partially replaces the enforcement against excessive pricing under the law “On protection of competition” aimed at the decreasing pass-through of commodity prices from international to the domestic markets. Competition enforcement towards digital platforms mostly uses the general provisions of the law “On protection of competition” in spite of the persistent desire to adopt the sector-specific antitrust provisions. Complete or partial exit of the international digital platforms from the Russian market (or at least from business in Russia) partially smooths the severity of the issue of monopolization in domestic market. The Russian digital platforms in particular segments still compete with the domestic as well as international rivals.

Keywords: competition, regulation, antitrust, excessive pricing, digital platforms, deglobalization

For citation: Avdasheva S. Targets and Prospects of the Russian Competition Policy under Deglobalization. *Sovremennaya konkurentsia*—Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.6-28 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-6-28

Введение

Споры о задачах, возможностях, достижениях и недостатках конкурентной политики в России, будучи активными на протяжении тридцати лет, в 2022–2024 гг. несколько стихли. Но именно поэтому вопрос о задачах, которые должны ставиться перед конкурентной политикой, и их сопоставление с задачами, которые ставятся перед Федеральной антимонопольной службой РФ (далее – ФАС России), актуален. Именно это и является целью статьи. Прежде чем описывать текущие задачи, возможности и ограничения конкурентной политики, имеет смысл охарактеризовать

то положение, которое она заняла в России по итогам двадцати-тридцати лет развития. Напомним – первый антимонопольный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности» был принят в 1991 году, в 2024 году мы празднуем двадцатилетие создания Федеральной антимонопольной службы РФ, которое сопровождалось разработкой и принятием закона «О защите конкуренции» в 2006 году. Чтобы ярче показать современное состояние российской конкурентной политики, сравним ее с состоянием идеальным («как в книжке»), современным состоянием мировой конкурентной политики, особенностями развития российской конкурентной политики до

2022 года. На этом фоне дадим предварительную оценку текущим изменениям конкурентной политики.

Книжный вариант конкурентной политики: напоминание

Конкурентная политика выполняет в экономике важную функцию, обеспечивая эффективное размещение ресурсов и сопровождаящее это эффективное размещение благосостояние потребителей. Иное определение той же самой задачи – предотвращение потерь общества от монополии. Выделяют аллокативную неэффективность (потери от того, что монополист ограничивает объем выпуска по сравнению с бенчмарком первого наилучшего – first-best), производственную неэффективность (потери в результате того, что у монополиста слишком низкие стимулы к снижению затрат, поэтому он использует ресурсы неэффективно). В некоторых направлениях экономической теории признается существование распределительной неэффективности (из-за того что монополист производит меньше и продает дороже, благо получают те, для кого его предельная полезность невысока по сравнению с теми, кто это благо не получает). Неэффективность отраслей с недостаточно развитой конкуренцией в экономических исследованиях подтверждена давно и достаточно надежно.

Эмпирическое подтверждение на первый взгляд наиболее очевидного факта – о том, что ослабление конкуренции сопровождается повышением цен, – с точки зрения стандартов современного экономического анализа наиболее проблематично. Исторически именно тестирование гипотезы о том, что высокая концентрация сопровождается повышением цен, повышением прибыли продавцов и снижением выигрыша потребителей, породило теорию отраслевых рынков (Industrial Organization) как самостоятельную область экономических исследований. По-

давляющая часть сопоставлений показателей концентрации продавцов и назначаемых им цен подтверждали положительную зависимость. Это направление анализа, популярное три четверти века назад, создало так называемую парадигму «структура – поведение – результат» (structure – conduct – performance, SCP). Но довольно быстро возникло сомнение в том, можно ли положительную зависимость интерпретировать как причинно-следственную, в присутствии очевидных проблем эндогенности (высокие цены могут быть результатом слабой конкуренции в условиях немногочисленности продавцов, но могут и привлекать продавцов на рынок, влияя на показатели концентрации). В остатке, однако, положительная связь высокой концентрации и высоких цен была получена в подавляющем большинстве исследований. Подробный обзор результатов тестирования гипотез «выше концентрация – выше цены» и проблем измерения и идентификации можно прочесть в [49]. Если экспертов одолевают сомнения в отношении отраслевых сопоставлений, убедительным свидетельством потерь аллокативной эффективности от монополизации служит повышение цен в результате картельного сговора (cartel overcharge), составляющее 20–25% и достигающее 40% для глобальных картелей [37].

Достаточно эмпирических свидетельств накоплено в пользу второго источника неэффективности – более высоких издержек продавцов на рынках со слабой конкуренцией. Компании, соперничающие с большим количеством конкурентов, демонстрируют более быстрый рост производительности и в Великобритании [45], и в России [39]. С этой точки зрения интересны результаты проконкурентных реформ в отраслях естественных монополий. В рамках реформы телекоммуникаций в США (1980-е годы) American Telegraph and Telephone была разделена на компанию, которая предоставляла услуги международной связи и находи-

лась в состоянии конкуренции с двумя другими продавцами – Sprint и MCI, и 144 компании, предоставляющие услуги местной связи, которые оставались монополистами на региональных рынках. В течение шести лет после реформы AT&T Long Lines (конкурирующая на «рынке трех») резко увеличила производительность, а региональные компании, оставшиеся в терминах российской практики естественными монополиями, нет [41].

Обзор оценок потерь благосостояния от слабой конкуренции и применение полученных закономерностей к российской экономике содержится в докладе, подготовленном под руководством А. Е. Шаститко в 2012 г. [30].

Конкурентная политика противодействует потерям от монополии с помощью инструментов, которые можно разделить на три группы [4]. Из них две оформились в виде самостоятельных направлений экономической политики – применения антимонопольных запретов и регулирования. При сходстве целей разница между этими инструментами на нормативном уровне весьма существенна. Антимонопольные запреты исходят из возможности конкуренции – соперничества продавцов на целевых рынках. Ставятся задачи: (1) предотвратить соглашения о разделе рынка и фиксации цен; (2) предотвратить монополизацию рынков крупными компаниями и (3) предотвратить создание сверхкрупных для данного рынка компаний путем слияний. Первая и вторая задачи решаются путем применения запретов, за нарушение которых на компанию налагаются санкции. Третья задача решается путем применения права вето на сделки слияния и права налагать дополнительные условия на участников слияний (с помощью предписаний). В целом антимонопольные запреты применяются *ex post* на основании расследований. Вопросы, на которые должны ответить расследования, различаются для двух групп потенциальных наруше-

ний. В отношении соглашений конкурентов о ценах и/или разделе рынка для вывода о нарушении закона необходимо лишь ответить на вопрос, имело место соглашение или нет. В отношении вертикальных соглашений и политики крупных компаний, как правило, следует отвечать на гораздо большее число вопросов: какова конкуренция на рынке (границы которого вначале нужно определить), каково влияние анализируемой практики на конкуренцию, как она влияет на потребителей, и есть ли у нее положительные эффекты. Даже ограничивающая конкуренцию практика может быть признана не противоречащей закону, если ее положительные эффекты достаточно велики. В этом состоит взвешенный подход (*rule of reason, effects-based enforcement*) [28]¹.

Регулирование применяется на рынках, где конкуренция невозможна. В качестве «второго наилучшего решения» регулятор может определять цены для конечных потребителей или цены доступа к так называемым ключевым мощностям [7]. Ключевые мощности как объект регулирования возникают в отраслях естественных монополий, проходящих процесс реструктуризации как отделение конкурентных (или потенциально конкурентных) секторов в цепочке создания стоимости от естественно-монопольных (там, где конкуренция при данных технологиях или физических ограничениях невозможна), – см. [2]. Главное отличие регулирования от антимонопольных запретов связано с тем, что первое применяется *ex ante*. Правовые нормы описывают признаки не запрещенных, а единственно разрешенных условий договоров. Отклонения от установленных правил по умолчанию считаются путем к ослаблению конкуренции и/или потерям потребителей. Процедуры проконкурентного регулирования в этом смысле отличаются от процедур применения

¹ Детальное представление последовательности анализа можно найти в стенограмме семинара [22]).

антимонопольных запретов². Именно поэтому в мировой практике принято отличать регулирование от антитраста (антимонопольного правоприменения). Третья группа инструментов конкурентной политики включает действия, нацеленные на снижение барьеров и стимулирование входа на рынок.

Между описанной моделью конкурентной политики и организацией конкурентной политики на практике, равно как и разными вариантами организации конкурентной политики в мире, существуют серьезные различия [42]. Антимонопольные запреты могут применяться в рамках прокурорской модели, когда решения о нарушении закона выносят суды, а антимонопольные органы выступают в качестве обвинителя. Но чаще в мире встречается административная модель, когда решение о нарушении выносят антимонопольные органы. Внутри антимонопольных органов расследование и вынесение решений может быть структурно разделено или объединено, и есть данные о том, что в первом случае расследование проводится глубже и его результаты описываются тщательнее [40]. Различаются правила расчета санкций и их максимальный размер. Надзор за соблюдением норм проконкурентного регулирования обычно возлагается на специализированный орган. Этот специализированный орган может быть отраслевым, но может осуществлять надзор за доступом к ключевым мощностям во всех отраслях, проходящих вертикальную реструктуризацию. Роль этого специализированного органа в некоторых

случаях может вообще выполнять ассоциация поставщиков и покупателей (например, в энергетике в Германии). Но возможно существование и мультифункционального органа конкурентной политики, объединяющего антимонопольное правоприменение и регулирование, примером чего является Россия (о сравнительных преимуществах мультифункционального органа – см. [24]). Между нормами антимонопольного законодательства и нормами регулирования может быть установлен приоритет (так, в США в соответствии с правилом, известным как доктрина *Trinko*, регулирование обладает приоритетом по отношению к антимонопольным запретам). Но в то же самое время решение типичных проблем регулирования может осуществляться инструментами применения антимонопольных запретов. Все эти – и многие другие неупомянутые обстоятельства – создают калейдоскоп практики применения антимонопольных запретов в мире. Но в последнее десятилетие все крупные конкурентные юрисдикции сталкиваются с одинаковыми проблемами.

Кризис конкурентной политики: что случилось

Критика конкурентной политики началась давно. До начала XXI века можно выделить два направления такой критики. Одно – со стороны противоречия между предпринимательством и государственным воздействием, которое само по себе создает издержки. Именно из этого исходят представители австрийской школы [26]. По мнению ярких и весьма популярных представителей этой школы (достаточно вспомнить, что книга Арментано [32] была быстро переведена, неоднократно переиздавалась и остается едва ли не самой популярной в России, а статья Ди Лоренцо (2009) – едва ли не самая цитируемая при обсуждении регулирования), антимонопольная политика не просто не достигает заявленных целей.

² Необходимо сделать оговорку о том, что в арсенале применения антимонопольных запретов также есть нормы, предписывающие определенные правила заключения договоров – поведенческие предписания. При близости предписаний к регуливающим нормам разница между ними все же существует. Поведенческие предписания выдаются либо по результатам согласования сделок слияний, либо по результатам расследования нарушения законодательства. Регулирующие нормы применяются универсально в отношении всех участников конкретной отрасли.

Антимонопольная политика сама создает проблемы монополии³. Другое направление критики состоит в том, что применение антимонопольных запретов так и не смогло решить проблемы, которые вызывали государственное вмешательство [38]. В отраслях, которые были объектами воздействия, проблемы монополий все еще острее, а цены растут быстрее, чем на рынках, где антимонопольное воздействие не осуществлялось⁴. Важно заметить, что конкурентная политика реагировала на оба направления критики. В некотором смысле ответом на критику в стиле Ди Лоренцо была волна реформ по развитию конкуренции в регулируемых секторах – неизбежно вариативных в зависимости от истории, географии и целевых рынков [16]. Реакцией на второе направление критики стало развитие оценки результативности органов конкурентной политики на основе сопоставления их бюджетов с полученными потребителями выигрышами (подробнее о вариантах оценки органов конкурентной политики – см. [34]).

Важно, что оба направления критиковали конкурентную политику за *действия* – неважно, были ли эти действия вредными или

недостаточно полезными. На протяжении последних десяти лет предмет критики изменился. Антимонопольное законодательство критикуют за бездействие и неспособность противодействовать стремительному расширению цифровых платформ и реализации их рыночной власти (подробный разбор дебатов о причинах ограниченных эффектов антитабаста в США см., например, в [43]). Кратко охарактеризуем проблему со стороны оценки эффектов монополии крупных цифровых платформ и со стороны проблем на стороне конкурентной политики.

Цифровые платформы используют новые технологические решения для сбора и обработки информации для целей повышения результативности мэтчинга. В каком-то смысле цифровая платформа – это приспособленная для конкретных целей рекомендательная модель. Качество работы рекомендательной модели растет с масштабом. Вот почему, в частности, бизнес-модель платформы включает предоставление множества услуг одной стороне бесплатно, чтобы благодаря сетевым эффектам создать феномен, известный как петля притяжения (attraction loop) – чем больше участников на одной стороне единиц для отбора, тем больше участников на другой стороне; каждый дополнительный участник запускает мультипликативный эффект расширения базы пользователей.

Беспрецедентные возможности мэтчинга мотивируют рассматривать цифровые платформы как основу очередной промышленной революции. Ухудшение конкурентных позиций и перераспределение прибыли от традиционных участников рынка в адрес цифровых платформ в этом контексте интерпретируются как элемент «созидательного разрушения» по Йозефу Шумпетеру. По-человечески создателей и работников отдельных компаний и целых секторов экономики жаль, но это неизбежный результат конкурентной борьбы между старыми и новыми бизнес-моделями, как ручных мануфактур с фабрикой.

³ Разбор аргументации этого направления критики не входит в задачи данной статьи. Полезно зафиксировать, что, по мнению Ди Лоренцо, именно конкурентная политика в конце XIX века привела к неоправданному возникновению регулирования в электроэнергетике США и закрепило в соответствующих секторах отсутствие конкуренции. Мишенью критики является регулирование, не антитабаст. Объяснение регулирования исходя из результата взаимодействия групп интересов и предвыборной борьбы пренебрегает более простыми объяснениями – эффектами масштаба, ассортимента и транзакционными издержками взаимодействия между поколениями, передачей и распределением, влияющими на организацию отрасли более полутора веков.

⁴ Следует отметить, что первым объектом критики при таком подходе должна служить медицина, а не антимонопольная политика. Обычно группа воздействия, которую лечили, несмотря на лечение, чувствует себя хуже по сравнению с теми, кого не лечили. Но последняя группа, к счастью, отнюдь не контрольная – она просто состоит из здоровых.

Бесплатность (или «бесплатность», если быть точнее) важнейших услуг цифровых платформ усиливает позитивный фон отношения к цифровым платформам.

В то же время «бесплатность» услуг цифровых платформ до известной степени обезоружила антимонопольное законодательство. Применение запретов по отношению к бизнес-моделям крупных компаний требует специального анализа, включающего объяснения отрицательного влияния практики на конкуренцию и выигрыши потребителей для конкретного случая и эмпирического подтверждения этого отрицательного влияния. Для традиционных моделей теории отраслевых рынков отрицательное влияние эквивалентно снижению выигрыша потребителей. В рамках бизнес-моделей многосторонних платформ, даже если отрицательное влияние на конкуренцию очевидно, объяснить отрицательное влияние на потребителей может быть сложно. В конечном счете объяснения отрицательного влияния ограничений конкуренции со стороны цифровых платформ были разработаны вполне в традиционной методологии (см. [44]). Однако это потребовало времени, что в сочетании с традиционными длительными процедурами антимонопольного расследования создало впечатление то ли нежелания, то ли неспособности проводить антимонопольную политику в отношении цифровых платформ. Именно в этом контексте можно говорить о том, что злоупотребление рыночной властью крупными технологическими платформами – результат и свидетельство провала регулятора [13].

Преодоление возникшего кризиса в антимонопольной политике идет в разных направлениях. Меняются подходы к оценке практик многосторонних платформ [22]. Важная часть предложений – отказ от приоритета показателя выигрыша, или благосостояния потребителей [12], в том числе поскольку в практике многосторонних платформ негативное влияние на потреби-

теля может долго не прослеживаться, перераспределение выигрышей происходит в первую очередь от конкурентов и бизнес-клиентов, но не от потребителей. В законы о конкуренции, подзаконные акты или руководящие документы регулирующих органов многих стран от США до Китая вносятся специальные указания на особенности конкуренции и ограничений конкуренции в практике цифровых платформ [9].

Развиваются и альтернативные инструменты конкурентной политики в отношении цифровых платформ, предполагающие собственное регулирование [5, 9], эквивалентное регулированию в отраслях естественных монополий. На данный момент дальше всех по этой дороге продвинулся Европейский Союз, принявший в 2022 г. Закон о цифровых рынках (Digital Market Act). В структуре цифровых платформ (изначально предполагалось, что предметом закона станет группа GAFAM – от Google, Apple, Facebook⁵/Meta⁶, Amazon, Microsoft, однако в итоге добавился шестой объект – ByteDance, оператор социальной сети TikTok) выделяются так называемые ключевые услуги платформ (core platform services), в отношении которых детализировано регламентируются правила заключения договоров с коммерческими клиентами. Ключевые услуги платформ становятся тем самым эквивалентом ключевых мощностей (essential facilities), определение режима доступа к которым составляло сердцевину проконкурентных реформ в регулируемых отраслях 1980–2000 гг. Принимаются решения, больше напоминающие вертикальное разделение для обеспечения недискриминационного доступа к ключевым мощностям: так, в Индии с 2019 г. крупнейшим маркетплейсам запрещено продавать

⁵ Принадлежит компании «Meta», признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

⁶ Признана экстремистской организацией и запрещена в Российской Федерации.

товары производителей, которыми маркет-плейсы владеют.

Антимонопольное правоприменение в России: развитие на протяжении тридцати лет

Законодательство о конкуренции в России испытывало все сложности, связанные с переходным характером хозяйственной системы. Положение России в международном разделении труда оказало очень серьезное влияние на повестку. Место в системе органов власти также было найдено не сразу (и до сих пор определено не наилучшим образом). Эти обстоятельства поставили перед органом конкурентной политики весьма специфические проблемы, отделяющие его от органов, применяющих антимонопольные запреты в других странах.

Резкий разрыв хозяйственных связей в переходной экономике привел к формированию отношений монополии там, где в исходно рыночной экономике они просто бы не возникли [33]. Слишком высокая специфичность активов (продавец обречен взаимодействовать с единственным покупателем, потому что другого просто нет и в обозримом будущем не будет) демотивировала бы инвестиции в рыночной экономике с децентрализованным принятием решений. В России же до сих пор можно встретить компании, оказавшиеся самостоятельными юридическими лицами в результате приватизации, но исторически созданные как компоненты единого хозяйственного комплекса. Разновидностью такой конфигурации является двусторонняя монополия [31]. Потребовалось четверть века, прежде чем ФАС России заявила, что неисполнение договора в рамках двусторонней монополии – не то же самое, что ограничение конкуренции, и не является как таковое предметом антимонопольного расследования⁷. Но до

этого принципиально важного решения (а на самом деле даже и после него) расследования конфликтов между вынужденно взаимозависимыми компаниями занимали значительную часть в повестке российского антимонопольного органа⁸.

Если проблемы взаимозависимых компаний постепенно уходят из повестки дня по той простой причине, что дополнительных инвестиций в идиосинкратические активы не делается, цены российских экспортеров сырья на внутренних рынках – устойчивая часть повестки конкурентной политики. После распада СССР производители нефтепродуктов, черных и цветных металлов, удобрений, некоторых химических продуктов столкнулись с резко снизившимся спросом на внутреннем рынке при высокой конкурентоспособности на рынках мировых. Для немногочисленных экспортеров, обладающих рыночной властью по отношению к отечественным покупателям, максимизирующая прибыль цена на внутреннем рынке – цена, превышающая цену экспорта [8]. В полном соответствии с моделью ценовой дискриминации третьей степени⁹. Системным ответом на эту проблему стали регламентированные ценовые политики крупных экспортеров, использующие самые разные бенчмарки [1], но сдерживающие цены на

⁸ Пример Пикалёво, где цемент и сода производились с использованием идиосинкратических активов, описан в [27].

⁹ Стремление доминирующих экспортеров устанавливать на внутреннем рынке цену выше экспорта не специфично для России. Совершенно такую же практику неоднократно рассматривал антимонопольный орган ЮАР. Компания Mittal Steel, в частности, назначала на черные металлы цену исходя из принципа импортного паритета, то есть буквально не выше той цены, по которой покупатель в ЮАР мог приобрести металл в порту Черного моря FOB плюс перевалка и морской фрахт, плюс импортная пошлина в ЮАР, плюс агентское вознаграждение, плюс 5% наценки [48]. Логика ценовой дискриминации третьей степени: цена выше на внутреннем рынке, где ценовая эластичность спроса для продавца (эластичность так называемого остаточного спроса) ниже.

⁷ См. комментарий А. Г. Цыганова в отношении решения по делу «Роснефти» и «Саянхимпласта». URL: <https://fas.gov.ru/news/2418>

внутреннем рынке по сравнению с ценами экспорта (подробнее о механизме такого сдерживания – см. [25]).

Отдельную проблему составляет положение ФАС России в национальной системе органов управления. Законодательство, регламентирующее работу с обращениями граждан, ограничивает свободу выбора предметов расследования. Безусловно, ФАС России имеет возможность начать расследование самостоятельно. Но вот отказ от расследований на основании жалоб требует определенных издержек (пусть и небольших). Учитывая же, что оценка результатов деятельности ФАС России использует количественные показатели [3], это обстоятельство толкает к расследованию бизнес-практики с относительно небольшим влиянием на рынки. Во многом благодаря этому механизму число решений о злоупотреблении доминирующим положением, принятых ФАС России, в 2011 г. превысило 3 тыс., что беспрецедентно в мировой практике и автоматически исключает сколько-то глубокий анализ в большинстве решений [23]. Слишком высокая роль жалоб в качестве инициатора антимонопольных расследований чревата повышением вероятности правовых ошибок первого и второго рода – наказания невиновных и ухода виновных от ответственности [36]. При этом издержки объектов расследования заметны даже в том случае, когда расследование не приводит к решению о нарушении закона [21].

Наконец, нельзя забывать, что из тридцати трех лет существования на протяжении почти половины российская конкурентная политика не опиралась на сколько-нибудь существенную систему санкций. Штрафы за нарушение антимонопольного законодательства были кратны МРОТ. При таких санкциях сколько-нибудь серьезное влияние на поведение компаний невозможно.

Немаловажную проблему для органа конкурентной политики составляли и продолжают составлять завышенные ожида-

ния эффектов его деятельности. Не только в обывденном сознании, но и с точки зрения Правительства РФ и Администрации Президента РФ ФАС России несет ответственность не за предотвращение ограничений конкуренции, а за справедливость условий конкуренции и, конечно же, за уровень цен.

Все перечисленное не могло не отдалять конкурентную политику России от описанного выше «антитраста из книжки». «Анти-траст из книжки», обобщающий опыт рыночных экономик без опыта централизованного административного размещения ресурсов, мало или ничего не может подсказать в отношении двух самостоятельных юридических лиц, объединенных одной инфраструктурой, спорящих, кто из них кому доминирующий продавец/покупатель. В принципе он немного может подсказать и в отношении доминирующих экспортеров, для которых внутренний рынок – не приоритетный. И тем более в отношении того, что такое «нормальные» цены и как предотвратить повышение цен крупными производителями в период роста спроса и всеми подряд – в период турбулентности и неопределенности. Базовая комплектация задач и полномочий ФАС России соответствует классическому антитрасту. Но дополнительная комплектация слишком обширна. Она включает и тарифное регулирование (что уже не так часто входит в состав полномочий антимонопольного органа), и контроль за соблюдением требований конкуренции в регулируемых закупках (что входит в состав полномочий антимонопольных органов редко), законодательства о рекламе (еще большая редкость), законодательства об инвестициях в стратегические предприятия (кроме России, насколько нам известно, не входит в состав полномочий антимонопольных органов нигде), контроль цен госзаказа, законодательства о торговле, регламентирующего условия договоров между поставщиками и розничными сетями. Наконец, в базовой комплектации тоже есть не вполне стандартные фишки: так же как в кон-

курентном законодательстве Китая, в России есть нормы, запрещающие органам власти принимать решения и заключать соглашения, ограничивающие конкуренцию.

С 2004 г. российская конкурентная политика прошла большой путь. Часть предпринятых шагов приближают ее к «антитрасту из книжек». В 2006 году закон «О защите конкуренции» сменил закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности». В течение года после принятия нового закона была наконец создана основа для принуждения к исполнению требований законодательства о конкуренции – введены оборотные штрафы за нарушение, то есть кратные выручке компании (в противоположность штрафам, кратным МРОТ). Одновременно принята система ослабления наказаний за участие в ограничивающих конкуренцию соглашениях, предназначенная для повышения сдерживания благодаря механизму коллективных действий («дилеммы заключенного»). Введена система индивидуальных санкций, существующая далеко не во всех юрисдикциях. Была радикально повышена минимальная граница предварительного контроля сделок слияний, а следовательно, эффективность этой части деятельности ФАС России. Процедуры определения границ экономической фирмы (группы лиц) для целей предварительного анализа слияний, которые использует ФАС России, – весьма элегантное решение в условиях широкого распространения холдингов, включающих акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью. В 2010 г. опубликован Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарных рынках – важный методический документ и для антимонопольного органа, и для участников рынка, и для судов. Этой публикацией российский антимонопольный орган резко повысил состязательность и в процессе расследования, и в процессе оспаривания принятых решений. В закон «О защите конкуренции» внесены измене-

ния, снижающие вероятность ошибочных обвинений, например существенно ограничены обстоятельства, в которых тестируются гипотезы о согласованных действиях.

Проблема избыточного числа расследований решалась ФАС России с разных сторон. Коммерческие (торговые, торговосбытовые) политики стали способом делегировать разработку стандартов соответствующей требованиям закона деловой практики ассоциациям предпринимателей, а мониторинг за соблюдением этих стандартов – контрагентам крупных компаний. Предупреждения как специальная форма указания антимонопольного органа позволили повысить скорость принятия решений и воздействия на рынок, избегая комплекса связанных с расследованием процедурных издержек¹⁰. В результате предпринятых мер число решений о злоупотреблении доминирующим положением за последние десять лет снизилось в несколько раз.

В сфере тарифного регулирования и развития конкуренции в регулируемых отраслях достигнут ряд положительных результатов. Значительная часть регулируемых тарифов устанавливаются по принципу индексации, не требующего анализа затрат и тем самым минимизирующего отрицательное воздействие на стимулы регулируемых компаний. Даже при сохранении вертикально интегрированных поставщиков (на оптовом рынке газа, например) меры по обеспечению недискриминационного доступа к инфраструктуре позволили создать конкуренцию между крупными поставщиками.

¹⁰ Надо отметить, что в отличие от многих других новаций конкурентной политики оценка системы предупреждений, как и коммерческих политик, вовсе не однозначна. С одной стороны, их применение, как показала практика, действительно упорядочивает отбор контрагентов и правила работы с ними. С другой стороны, как любые формализующие действия правила, коммерческие политики могут ухудшать положение и продавцов, и их контрагентов. Какой эффект будет преобладать, зависит от дизайна коммерческих политик.

Важные результаты достигнуты российским антимонопольным органом в налаживании сотрудничества с аналогичными органами стран БРИКС. Несмотря на серьезные различия содержания законов о конкуренции [35], было найдено по крайней мере три перспективных направления сотрудничества, помимо обмена опытом как такового: кооперативное согласование международных сделок слияний, разработка кодекса поведения крупных международных компаний для предотвращения ограничения конкуренции и применения эксплуатирующих практик на внутренних рынках, разработка политики в отношении интеллектуальной собственности.

Другая часть предпринятых шагов отвечала на запрос о необходимости применения законодательства для решения более широких экономических задач. Две самые радикальные новации после закона «О защите конкуренции» – законы «Об основах регулирования торговой деятельности» (Закон о торговле, 2009) и «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (традиционно – Закон о регламентированных закупках, 2011) нацелены на решение насущных экономических проблем методами административной поддержки конкуренции. Оба закона, будучи адресованными совершенно реальным и насущным проблемам [18–20, 46], используют слишком широкий предмет регулирования и устанавливают слишком унифицированные правила, связь многих из которых с задачами конкуренции сомнительна.

В законе «О защите конкуренции» по сравнению с предыдущим более подробно описаны признаки монопольно высокой цены. Для доминирующих продавцов де-факто введена обязанность менять цены в соответствии с изменением их издержек. Одновременно принята доктрина коллективного доминирующего положения, существенно расширяющая сферу применения запрета на монопольно высокую цену. Занимающими доминирующее положение могут призна-

ваться относительно не крупные продавцы – с рыночной долей от 8% и выше. Не окончательно разрешены споры между ФАС России и судами о том, могут ли к группе коллективно доминирующих относиться продавцы на рынке, где доля крупнейшего продавца превышает 50%. Орган конкурентной политики считает возможным делать вывод одновременно об индивидуальном и коллективном доминирующем положении, с чем российские суды не соглашаются. Практика применения доктрины коллективного доминирующего положения в России резко отличается от того, как подобная доктрина применяется в Европейском Союзе [29]. Вторая часть деятельности ФАС России традиционно служит предметом более или менее жесткой критики за подмену конкурентной политики экономическим регулированием (см. [17]), то есть за то, что задачи регулирования решаются не приспособленными для этого инструментами и одновременно недостаточно ресурсов направляется на решение задач защиты конкуренции.

Таким образом, применение антимонопольных запретов в России развивалось на фоне противоречия между относительно типовым антимонопольным законодательством и особенностями возложенных на применение антимонопольного законодательства задач в сочетании с особенностями комбинации структуры отраслей в России и их целевых рынков. В этом состоянии конкурентная политика встретила шоки начала 2020-х годов.

Повестка конкурентной политики в России: что поменялось с 2020 г.¹¹

Самое важное утверждение в отношении целей и задач конкурентной политики се-

¹¹ Содержание следующих параграфов в значительной степени опирается на обсуждение, состоявшееся 14 июня 2023 г. на юбилейной конференции кафедры промышленной и конкурентной политики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова «Практика антитабаста и промышленной политики» [17]).

годня – они не поменялись. Точно так же, – а в некоторой степени и еще важнее, – задачи снижения барьеров входа на рынок, предотвращения ограничений конкуренции и эксплуатирующих практик.

Изменились обстоятельства, определяющие сравнительную важность отдельных задач конкурентной политики. Причем как «книжных», так и «нетипичных» задач конкурентной политики. Сговор и ограничения конкуренции со стороны доминирующих продавцов точно так же снижают благосостояние потребителей, как в книжках, и как это было до 2020-х годов.

В отдельных случаях могут возникать обстоятельства, требующие учета особенностей сегодняшней бизнес-среды. Например, неопределенность в комбинации с вызовами спроса может повысить привлекательность вертикальных и даже горизонтальных соглашений между российскими производителями. Но, пожалуй, самые серьезные для конкуренции угрозы исходят из закрытых или по крайней мере менее открытых для экспертов решений – решений органов власти, объективно ограничивающих конкуренцию. Нет сомнений в том, что сегодня возникают обстоятельства, требующие дискреционных решений, поддерживающие отдельные сектора и отдельные компании и при этом искажающие равные условия конкуренции. Но дискреционные решения вполне могут быть продиктованы и соображениями поиска ренты, и таких решений должно если не приниматься, то обсуждаться очень много.

Есть по крайней мере один сектор, где условия санкционного давления улучшили условия для конкуренции, – это рынки, находящиеся под воздействием цифровых платформ. Долгие годы меры по поддержке отечественных цифровых платформ в соперничестве с глобальными конкурентами имели весьма ограниченный эффект [47]¹².

Сокращение бизнеса международных платформ в России с 2022 года создало существенный спрос со стороны рекламодателей – основного источника монетизации кросс-платформенных сетевых эффектов в экосистемах так называемых нетрансакционных цифровых платформ. «Яндекс» без усилий со своей стороны приобрел хороший дополнительный спрос на плату за клики (search digital advertising). Telegram получил сильнейший импульс для монетизации (по мнению очень многих, используемый очень ограниченно). Российские маркетплейсы кратно нарастили выручку от рекламы. В самой любопытной ситуации оказался YouTube, который создатели контента используют для рекламной интеграции. YouTube же исполняет мечту экспертов в области конкуренции, предоставляя ключевые мощности бесплатно (хотя и не совсем на недискриминационных условиях).

Помимо «книжной» повестки конкурентной политики, сохранилась и задача сдерживания цен как компонент антиинфляционной политики. На нормативном уровне можно было бы ожидать, что по крайней мере стимулы крупных экспортеров к повышению цен на внутреннем рынке будут ограничены санкционным давлением со стороны зарубежных покупателей. Однако это произошло на очень небольшом числе рынков. Как правило, и ограничения спроса на внешних рынках оказались не столь серьезными (либо их перевесили тренды роста спроса на мировом рынке), а волатильность курса рубля повышает альтернативную ценность при продажах на внутреннем рынке. Кроме того, повышение масштабов инфраструктурных и строительных проектов, осуществляемых как благодаря государственной поддержке, так и без нее, на многих рынках наталкивается на ограниченность мощностей

¹² Справедливости ради следует упомянуть, что Россия – единственная страна, где отечественные цифро-

вые платформы смогли соперничать с международными платформами и развиваться без исключения последних с национального рынка путем запрета.

отечественных поставщиков, что также сопровождается ростом цен и часто – ростом цен со стороны крупных компаний.

Итак, повестка конкурентной политики изменилась не очень существенно. Что же с инструментами конкурентной политики, обстоятельствами их применения и факторами эффективности?

Инструменты конкурентной политики в России: текущие изменения, использованные и неиспользованные возможности

Если скептикам были нужны доказательства актуальности конкурентной политики, то в России в 2020 и 2022 гг. такие доказательства были предоставлены. Значительная часть результативных антикризисных мер совпадала с инструментами, на протяжении десятилетий входящими в арсенал (не всегда востребованный) конкурентной политики.

Наиболее широко известные проконкурентные антикризисные меры укладываются в направление снижения и оптимизации контрольно-надзорной деятельности. И период ковида, и начало СВО сопровождалось волнами отмен и мораториев на плановые и внеплановые проверки бизнеса, продления лицензий и разрешений на ведение деятельности, сертификатов и деклараций, снижения стандартов штрафов для малых предприятий. Можно сказать, что просто происходит реализация давно запланированной реформы контрольно-надзорной деятельности. Однако нет сомнений, что реформа реализуется гораздо веселее, чем можно было ожидать по опыту двадцатилетнего бесплодного обсуждения проблем административных барьеров. И в 2020, и в 2022 году давно задуманная «регуляторная гильотина» заработала. Мониторинг Института государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ показывает трехкратное снижение контрольно-надзорных ме-

роприятий в 2022 г. по сравнению с 2021 г. [14, с. 7]. Прослеживается фактическая замена проверок и штрафов профилактическими визитами и предупреждениями.

В 2022 году в ограниченном варианте был введен режим параллельного импорта. Эта мера на протяжении десятилетий была частью повестки ФАС России, последовательно выступавшей за отказ от государственной защиты интересов зарубежных правообладателей. Введение режима параллельного импорта (то есть отказ от обязательности авторизации импорта в Россию правообладателем), в отличие от множества других шагов, опирается не только на правовые аргументы [10], но и на данные высокой степени доказательности [6]. Единственный серьезный аргумент в пользу запрещения параллельного импорта (национального режима исчерпания интеллектуальных прав) – он создает стимулы к инвестициям правообладателей на территории России, давая возможность повысить эффективность инвестиций за счет продажи по более высокой цене. Практически в течение последних двадцати лет самые существенные инвестиции на территории России среди владельцев защищенных товарных знаков сделаны международными автомобильными компаниями. Причем подавляющая часть этих инвестиций были сделаны до наступления Великой рецессии в 2008 году, и значительная часть – в первые годы введения нового правового режима импорта и даже до него. По состоянию на 2024 г. гипотетическое сохранение запрета на параллельный импорт вряд ли привлечет дополнительные инвестиции, если они не были сделаны до сих пор. С другой стороны, для пользовавшихся на протяжении двадцати лет защитой правообладателей убытки возникли не благодаря разрешению параллельного импорта, а благодаря системе международных санкций, заставившей отказаться от российских активов. Тем не менее до сегодняшнего дня режим параллель-

ного импорта действует как разрешительный – по умолчанию сохраняется дополнительная защита прав правообладателей.

Кризисы 2020 и 2022 годов сопровождались тестированием и комплексом мер внешнеторговой политики, которые в некоторой степени могут заменить или результативно дополнить применение запретов на монопольно высокую цену – с учетом сложившейся за последние двадцать лет практики их применения. Кризис COVID-2019 спровоцировал повышение мировых цен на многие сырьевые и продовольственные товары. Для предотвращения или по крайней мере ограничения эффекта переноса роста мировых цен на внутренние рынки и тем самым для ограничения инфляции с конца 2020 г. начали применяться инструменты, ограничивающие объем экспорта и тем самым понижающие альтернативную ценность продаж на внутреннем рынке. Яркие примеры – 70%-ная пошлина на разность между экспортной и индикативной ценой пшеницы и подсолнечного масла, кратное повышение экспортной пошлины на семена подсолнечника, – и перечень примеров можно расширять.

В конце 2023 г. приняты решения о применении плавающих экспортных пошлин (для некоторых продуктов – дополненных экспортными квотами) на целый ряд товаров – предметов экспорта. В некоторых случаях пошлины зависят от курса рубля, в других – неизменная ставка применяется к разнице между таможенной стоимостью и индикативной ценой. Применяются они в том числе и в отношении крупных продавцов, которые на протяжении последних пятнадцати лет были фигурантами расследований нарушения запретов на установление монопольно высокой цены. По сравнению с применением статьи 10 Закона о конкуренции, запрещающего назначение монопольно высокой цены, инструменты демпфера обладают по крайней мере двумя преимуществами. Плавающие экспортные тарифы при их должном применении явля-

ются до известной степени автоматическим стабилизатором, при нормальных условиях не оказывающим отрицательного влияния на внутренний рынок и стратегии продавцов. Немаловажен и тот факт, что задача ослабления связи между мировыми ценами и ценами внутреннего рынка выводится тем самым из повестки антимонопольной политики, где ей не место¹³. Гипотетически возможна комбинация применяемых мер антимонопольной политики с внешнеторговыми ограничениями, например зависимость квот на экспорт от соблюдения условий коммерческих политик в части отсутствия дискриминации.

Наверное, почти неизбежным (хотя от этого не менее нежелательным) было активное применение в 2022–2023 гг. методов экономического регулирования, укоренившихся в конкурентной политике, в том числе регулирования цен. По поручению Правительства РФ ФАС России для компаний ряда отраслей разработаны рекомендации по ограничению розничных цен. На ряде рынков действуют обязательства ассоциаций предпринимателей по ограничению наценок (например, обязательства АКОРТ по ограничению наценок при определении розничных цен на социально-значимые продукты; относительно добровольно принятые на себя обязательства продавцов электроники по замораживанию цен). В настоящее время (начало 2024 года) ждет принятия закон, распространяющий ранее содержавшуюся в Законе о торговле норму о праве заморозить цены на товары, демонстрирующие рост на 30% в течение 60 дней. Честно говоря, этот инструмент выглядит слишком

¹³ Необходимо сделать оговорку о том, что этот инструмент не позволит решить проблему повышения цен, происходящего в результате не переноса на российский рынок мировых цен, а растущего спроса в условиях ограниченности мощностей российских продавцов. В долгосрочном периоде данную проблему позволит решить только расширение мощностей по производству этих товаров.

сильным и может быть опасным. Понятны аргументы в пользу самого наличия подобного инструмента как угрозы вмешательства в случае повышения цен, обычно сопутствующего панике на отдельных рынках. Но эффект применения подобной меры может оказаться совершенно неожиданным. Так, замораживание цен на продукты, допускающие хранение с небольшими издержками, может вызвать дефицит, который гораздо больше спровоцирует панику покупателей, нежели сколь бы то ни было значительное повышение цены. Не говоря уже о том, что бывают обстоятельства, когда важнее обеспечить само наличие товара на рынке, пусть и по высокой цене. Если в случае принятия эту норму удастся сохранить «спящей», – как это произошло в случае Закона о торговле, – может быть, она и сыграет положительную роль как способ охладить ожидания участников рынка.

В условиях санкций ФАС России лишился возможности использовать данные о цене экспорта или ценах на целевых рынках экспортеров в качестве эталона для оценки соблюдения запрета на назначение монопольно высокой цены. В 2022 г. в явном виде заявлено, что за рубежом рынков, сопоставимых с российскими товарными рынками, больше нет¹⁴. Ведется работа по разработке национальных индикаторов, которые отражали бы эталоны, позволяющие оценивать соблюдение запретов на монопольно высокую цену. Эта работа неразрывно связана с развитием биржевой торговли. Проекты по развитию биржевой торговли путем квотирования доли реализуемых на бирже товаров могут принести положительный эффект гарантий предложения [11, 15]. Однако перспективы формирования эталонной цены, приравненной к цене конкурентного

рынка, на бирже, где в рамках квоты продают товары доминирующие продавцы, весьма сомнительна. Биржевая торговля, скорее, напротив, может повысить влияние на рынок консолидированной группы относительно небольших продавцов. Мировой опыт функционирования бирж, где предложение формируется немногочисленными продавцами, показывает, что биржевая цена с высокой вероятностью становится объектом плохо идентифицируемого манипулирования. Для формирования эталонной, эквивалентной конкурентной, цены спрос и предложение на бирже должны формироваться достаточно большим числом участников. Но здесь мы попадаем в замкнутый круг – странно ожидать конкуренции между участниками биржевой торговли, если на оптовом рынке товара доминирует крупный продавец или сформирована структура, признаваемая в России коллективным доминированием (тесная олигополия).

Некоторые из специфических полномочий ФАС России сегодня могли бы успешно использоваться. В начале 2022 г. установлен мораторий на разрешительный порядок предоставления государственных и муниципальных преференций; он заменен порядком уведомительный. Логика этого решения понятна: в условиях турбулентности и глубокой неопределенности могут понадобиться дискреционные решения, долгосрочные эффекты которых не очень важны. Но ФАС России должны интересовать именно долгосрочные эффекты в виде влияния предоставляемых преференций на структуру рынков и на конкуренцию. Потребовались ли экстраординарные преференции вообще? Насколько их предоставлено много? Насколько длительный период в будущем покрывают эти преференции? Какое влияние они оказывают или могут оказать на условия соперничества на рынках? Открытая информация о том, проводится такой анализ или нет, отсутствует. Опыт реализации полномочий в этой сфере делает ФАС Рос-

¹⁴ Сопоставимость рынков важна потому, что монопольно высокой не признается цена, не превышающая цену на сопоставимом находящемся в состоянии конкуренции рынке.

сии наилучшим выбором в качестве инструмента решения указанной задачи.

Наряду с приоритетом задач противодействия санкционному давлению из повестки дня не уходит вопрос об инструментах конкурентной политики в отношении цифровых платформ. После нелегкого пути так называемого пятого антимонопольного пакета, который в результате соперничества между заинтересованными группами был принят в усеченном виде [47], ФАС России некоторое время воздерживалась от инициатив в этой области. В 2021 году были приняты разумные Принципы взаимодействия участников цифровых рынков (2021). В 2023 г. в условиях резонансного конфликта маркетплейса Wildberries с владельцами пунктов выдачи заказов ФАС России оправданно воздержалась от радикальных действий, ограничившись выдачей рекомендаций по созданию внутрифирменного стандарта урегулирования споров и в конечном итоге добившись от всех маркетплейсов России принятия стандарта работы с пунктами выдачи заказов¹⁵. Не менее оправдана блокировка со стороны ФАС России законодательных инициатив о саморегулировании электронной торговли, нацеленной на вывод маркетплейсов из-под действия антимонопольного законодательства как такового.

При этом ФАС России выступает инициатором так называемой отмены антимонопольных иммунитетов для цифровых платформ. Это предложение – распространение на *все* цифровые платформы запретов на злоупотребление доминирующим положением, предусмотренных «пятым антимонопольным пакетом», – выглядит не вполне понятно. В первую очередь неясно, о каком антимонопольном иммунитете идет речь, учитывая богатый опыт ФАС России по возбуждению,

расследованию и вынесению решений о нарушении антимонопольного законодательства самыми разными цифровыми платформами – как агрегаторами, так и нетрансакционными платформами¹⁶. В экспертных обсуждениях антимонопольный иммунитет в отношении платформ часто увязывают с антимонопольным иммунитетом для прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД). На сегодняшний день отмена антимонопольного иммунитета на РИД вероятно оправдана, но применение антимонопольных запретов в отношении платформ не сводится к РИД (как и наоборот – иммунитеты на РИД относятся не только и даже не столько к цифровым платформам).

Интригующими будут обсуждение и окончательная редакция изменений в Закон о торговле, посвященных правилам маркетплейсов. По традиции, требования законопроекта ограничивают право маркетплейса менять условия договоров (в том числе комиссии) в одностороннем порядке и даже ограничивают периодичность изменения условий договора. Буквально следуя примеру Индии (и учитывая опыт антимонопольных исков к Amazon), вводится запрет на продажу крупными маркетплейсами собственных товаров. Окончательный вариант законопроекта будет любопытен как с точки зрения регулирующих норм взаимодействия маркетплейсов и поставщиков, так и с точки зрения относительного бремени регулирующих требований к маркетплейсам и розничным продовольственным сетям.

Вместо выводов

Смещение задач антимонопольного органа в России делает его несопоставимым с модельным представлением о работе

¹⁵ Заметим, что это пример масштабирования практики разработки и принятия коммерческих политик и отраслевых принципов.

¹⁶ Нетрансакционные платформы, по одной из классификаций, противопоставляются платформам-агрегаторам, посредничающим при заключении сделок (соответственно, трансакционным платформам).

антимонопольного органа в так называемых зрелых юрисдикциях – США и Евросоюзе. На этом основании сближение нормативной базы, организационной структуры, постановки задач и оценки результатов органа конкурентной политики России и этих юрисдикций большого смысла не имеет. Но бессмысленность этой задачи не отменяет нескольких важных выводов.

Первый состоит в том, что задачи, стоящие перед российским органом конкурентной политики, сами по себе реальны, и пути их решения далеко не всегда очевидны. Совершенно традиционные инструменты защиты конкуренции как предотвращения ограничений конкуренции, как они определены в Федеральном законе № 135-ФЗ «О защите конкуренции», важны и востребованы в российской экономике. Однако не меньшей, а в ряде случаев и большей эффективностью в качестве меры конкурентной политики могут обладать действия, снижающие административную нагрузку на бизнес, в том числе соответствующие «конкурентной политике из книжек». Действующий и продленный мораторий на проверки может в перспективе стать самой результативной «регуляторной гильотиной». Снижение защиты результатов интеллектуальной деятельности на данный момент не выходит за пределы стандартов, принятых в самых разных странах мира. Прямо скажем, в этом отношении от изменения российской политики самые разные группы экспертов ожидали большего.

Второй вывод: в текущей ситуации следовало бы активнее применять дополнительные по отношению к классическому антимонопольному законодательству фичи – запрет на действия органов власти,

ограничивающих конкуренцию. Роль ФАС России в обсуждении законопроектов, потенциально влияющих на условия конкуренции на рынках, должна быть выше.

Третий вывод: если какие-то задачи можно решать без привлечения искаженных инструментов антимонопольного законодательства, то именно так и следует поступать. Ограничение экспорта с помощью квотирования или экспортных пошлин, где это позволяет действующее законодательство, предпочтительнее расследований и применения запретов на монопольно высокую цену. Воздействие на ценовые пропорции и стимулы продавцов – особенно там, где его можно настроить как автоматически действующее, – лучше произвольных решений, которые только компрометируют инструменты конкурентной политики.

И конечно же, участие в формировании конкурентной политики группы стран БРИКС было и остается важной частью повестки. В мире с изменением профиля глобализации неожиданно могут оказаться востребованными не только новые экстравагантные предложения, но и вполне традиционные рекомендации, до сих пор отклика не находившие.

По-прежнему считаем актуальным вопрос об адекватной системе оценки результативности ФАС России как органа конкурентной политики. Оценка деятельности на основе не критериев типа «объем работы», а критериев типа «эффект работы» (конечных, а не непосредственных результатов, при понимании, что конечные результаты – не вынесенные решения, а влияние на рынки) не противоречит ни классическому «антитрасту из книжек», ни задачам противодействия санкционному давлению.

Список использованной литературы

1. Авдашева С. Б., Калинина М. М. Ценовые предписания и управление рисками компаний // Конкуренция и право. 2014. № 3. С. 39–44.
2. Авдашева С. Б., Цыцулина Д. В. Задачи и ограничения антимонопольного контроля регулирования тарифов // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 4. С. 27–46.

3. Авдашева С. Б., Цыцулина Д. В., Сидорова Е. Е. Применение ключевых показателей эффективности для ФАС России: анализ на основе статистики судебных решений // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С. 7–34.
4. Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Конкурентная политика: состав, структура, система // Современная конкуренция. 2010. № 1 (19). С. 5–20.
5. Авдашева С. Б., Юсупова Г. Ф., Корнеева Д. В. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ: между антитрастом и регулированием // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 61–86. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
6. Волков А. Ю., Банникова (Сухорукова) К. А., Радченко Т. А. Инвестиции в локализацию и возможности для легализации параллельного импорта в России // Экономическая политика. 2019. Т. 14. № 1. С. 54–75. DOI: 10.18288/1994-5124-2019-1-54-75.
7. Голованова С. В. Доктрина ключевых мощностей в российской антимонопольной политике: основания и риски применения // Экономическая политика. 2013. № 3. С. 126–143.
8. Голованова С. В. Сигналы несовершенства конкуренции: результаты анализа цен товаров, вовлеченных в международную торговлю // Современная конкуренция. 2010. № 4 (22). С. 11–25.
9. Голованова С. В., Корнеева Д. В., Заяц С. А. Новые правила для конкурентной политики в отношении цифровых платформ: сравнительный анализ (Россия, США, Китай, ЕС) // Общественные науки и современность. 2023. № 5. С. 73–86. DOI: 10.31857/S0869049923050064.
10. Иванов А. Ю. Мифы о легальной монополии, или сказ о том, почему в России не развиваются инновации при упорной охране интеллектуальной собственности // Закон. 2020. № 2. С. 86–102.
11. Ионкина К. А., Курдин А. А. О рисках сосуществования биржевого и внебиржевого сегментов на товарных рынках // Управленец. 2023. Т. 14. № 5. С. 47–58. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-5-4.
12. Коваленко А. И. Отказ от благосостояния потребителя при антитрасте цифровых платформ // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 3. С. 97–105. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-97-105.
13. Коваленко А. И. Технологические гиганты на цифровых рынках – результат провала регулятора // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 5–24. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.
14. Контрольно-надзорная и разрешительная деятельность в Российской Федерации. Аналитический доклад 2022 / С. М. Плаксин (рук. авт. кол.), И. А. Абузярова, Д. Р. Алимпеев [и др.]; Минэкономразвития России, РСПП, НИУ ВШЭ. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2023. – 202 с.
15. Курдин А. А., Коломиец А. Р. Биржевые рынки энергоресурсов в России: защита от шоков или монополий? // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 2. С. 34–50. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-34-50.
16. Питтмэн Р. Вертикальная реструктуризация инфраструктурных отраслей в странах с переходной экономикой // Экономическая школа: Аналитическое приложение. 2002. № 1. С. 7–39.
17. Практика антитраста и промышленной политики (По материалам круглого стола в рамках юбилейной конференции кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова) // Вопросы экономки. 2023. № 12. С. 141–153. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-12-141-153.
18. Радаев В. Время покажет? Среднесрочные эффекты применения Закона о торговле // Экономическая политика. 2014. № 5. С. 75–98.
19. Радаев В. Что изменил Закон о торговле: количественный анализ // Экономическая политика. 2012. № 1. С. 118–140.
20. Регламентированные закупки в России: как повысить стимулирующую роль расходов бюджетов и регулируемых компаний / под ред. С. Авдашевой // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2020. № 60. С. 28–61.

21. Ставнийчук А. Ю., Павлова, Н. С. Эффекты антитраста: уроки для доказательной политики // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 68–90. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-5-68-90.
22. 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.
23. Стенограмма семинара «Развитие антимонопольного законодательства в России: по пути достижений и заблуждений» / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» // Современная конкуренция. 2011. Т. 5. № 2. С. 9–31.
24. Цыганов А. Г., Павлова Н. С. Многофункциональные антимонопольные органы в мировой практике: преимущества и риски // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 4. С. 29–50. DOI: 10.2139/ssrn.2932105.
25. Цыцулина Д. В. Может ли индикативное регулирование цен заменять либерализацию внешней торговли на высококонцентрированных экспортных рынках? // Экономическая политика. 2015. № 10 (3). С. 155–179.
26. Шаститко А. Е. Конкуренция и антимонопольная политика в неоавстрийской теории // Экономическая политика. 2008. № 2. С. 107–126.
27. Шаститко А. Е. Отменить нельзя развивать // Общественные науки и современность. 2012. № 5. С. 41–53.
28. Шаститко А. Е. Правило взвешенного подхода в контексте административной реформы и дерегулирования экономики: монография. – М.: ТЕИС, 2005. – 42 с.
29. Шаститко А. Е., Ионкина К. А. Химера отечественного антитраста: институт коллективного доминирования в России // Вопросы экономики. 2021. № 7. С. 68–88. DOI: 10.32609/0042-8736-2021-7-68-88.
30. Шаститко А., Голованова С., Крючкова П., Курдин А., Новиков В., Овчинников М., Павлова Н. Последствия слабой конкуренции: количественные оценки и выводы для политики (Экспертно-аналитический доклад РАНХиГС) // Экономическая политика. 2012. № 6. С. 5–53.
31. Шаститко А. Е., Павлова Н. С. Антитраст в условиях двусторонней монополии // Вопросы экономики. 2017. № 8. С. 75–91. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-8-75-91.
32. Armentano D. T. Antitrust Policy: The Case for Repeal. – Washington D. C.: Cato Institute, 2001. – 112 p.
33. Avdasheva S. Models of monopoly in the quarter-century development of Russian competition policy: Understanding competition analysis in the abuse of dominance investigations // Competition Law Enforcement in the BRICS and in Developing Countries: Legal and Economic Aspects. 2016. P. 239–262. DOI: 10.1007/978-3-319-30948-4_10.
34. Avdasheva S., Golovanova S., Katsoulacos Y. The impact of performance measurement on the selection of enforcement targets by competition authorities: The Russian experience in an international context // Public Performance & Management Review. 2019. Vol. 42. No. 2. P. 329–356. DOI: 10.1080/15309576.2018.1441036.
35. Avdasheva S., Golovanova S., Shastitko A. The contribution of BRICS to the international competition policy regime. – In: Global Governance in Transformation: Challenges for International Cooperation. – Springer, 2020. P. 241–259.
36. Avdasheva S., Kryuchkova P. The 'reactive' model of antitrust enforcement: When private interests dictate enforcement actions – The Russian case // International Review of Law and Economics. 2015. Vol. 43. P. 200–208. DOI: 10.1016/j.irl.2014.04.003.
37. Connor J. M., Lande R. H. The Prevalence and Injuriousness of Cartels Worldwide. – In: Elgar Research Handbook on Cartels / ed. by P. Whelan. – UK, Edward Elgar Publishing Ltd, 2023. P. 1–23. DOI: 10.4337/9781839102875.00010.

38. *Crandall R. W., Winston C.* Does antitrust Policy Improve Consumer Welfare? Assessing the Evidence // *Journal of Economic Perspectives*. 2002. Vol. 17. No. 4. P. 3–26. DOI: 10.1257/089533003772034871.
39. *Earle J. S., Estrin S.* Privatization, Competition, and Budget Constraints: Disciplining Enterprises in Russia // *Economics of Planning*. 2003. Vol. 36. P. 1–22. DOI: 10.1023/B:ECOP.0000005749.89697.13.
40. *Golovanova S., Pontual Ribeiro E.* Multisided Platform Analysis and Competition Law Enforcement Practice in Brics Countries // *Journal of Competition Law & Economics*. 2022. Vol. 18. No. 3. P. 730–769. DOI: 10.1093/joclec/nhab027.
41. *Gort M., Sung N.* Competition and Productivity Growth: The Case of the US Telephone Industry // *Economic Inquiry*. 1999. Vol. 37. No. 4. P. 678–691. DOI: 10.1111/j.1465-7295.1999.tb01456.x.
42. *Jenny F.* The Institutional Design of Competition Authorities: Debates And Trends. – In: *Competition Law Enforcement in the BRICS and in Developing Countries*. – Springer International Publishing, 2016. P. 1–57. DOI: 10.1007/978-3-319-30948-4_1.
43. *Jones A., Kovacic W. E.* Antitrust's Implementation Blind Side: Challenges to Major Expansion of US Competition Policy // *The Antitrust Bulletin*. 2020. Vol. 65. No. 2. P. 227–255. DOI: 10.1177/0003603X20912884.
44. *Motta M.* Self-preferencing and Foreclosure in Digital Markets: Theories of Harm for Abuse Cases // *International Journal of Industrial Organization*. 2023. Vol. 90. Article 102974. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2023.102974.
45. *Nickell S. J.* Competition and corporate Performance // *Journal of Political Economy*. 1996. Vol. 104. No. 4. P. 724–746. DOI: 10.1086/262040.
46. *Radaev V.* A Rise of State Activism in a Competitive Industry: The Case of Russian retail Trade Law of 2009 // *Communist and Post-Communist Studies*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 27–37. DOI: 10.1016/j.postcomstud.2018.01.001.
47. *Remington T. F., Qian J., Avdasheva S.* Regulating Competition in the Digital Platform Economy: Russia and China Compared // *Problems of Post-Communism*. 2024. Vol. 71. No. 1. P. 13–25. DOI: 10.1080/10758216.2022.2117199.
48. *Roberts S.* Assessing Excessive Pricing: The Case of Flat Steel in South Africa // *Journal of Competition Law and Economics*. 2008. Vol. 4. No. 3. P. 871–891. DOI: 10.1093/joclec/nhn005.
49. *Schmalensee R.* Inter-industry Studies of Structure and Performance. – In: *Handbook of Industrial Organization*. 1989. Vol. 2. P. 951–1009. DOI: 10.1016/S1573-448X(89)02004-2.

Сведения об авторе

Авдашева Светлана Борисовна, ORCID 0000-0002-0896-9217, докт. экон. наук, профессор, департамент прикладной экономики, Институт анализа предприятий и рынков, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, avdash@hse.ru

Поддержка исследований

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

Статья поступила 16.02.2024, рассмотрена 22.02.2024, принята 25.02.2024

References

1. Avdasheva S. B., Kalinina M. M. *Tsenovye predpisaniya i upravlenie riskami kompanii* [Price Regulations and Company Risk Management]. *Konkurencija i parvo*, 2014, no.3, pp.39-44.
2. Avdasheva S. B., Tsytulina D. V. Antimonopoly Control of tariff Regulation: Objectives and Drawbacks. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija*=Public Administration Issues, 2014, no.4, pp.27-46 (in Russian).

3. Avdasheva S. B., Tsytsulina D. V., Sidorova E. E. The Use of Key Performance Indicators for the FAS: Analysis Based on the Statistics of Adjudications. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*=Public Administration Issues, 2015, no.3, pp.7-34 (in Russian).
4. Avdasheva S. B., Shastitko A. E. Competition Policy: Composition, Structure, System. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2010, no.1(19), pp.5-20 (in Russian).
5. Avdasheva S. B., Yusupova G. F., Korneeva D. V. Competition Legislation Towards Digital Platforms: Choice Between Antitrust and Regulation. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*=Public Administration Issues, 2022, no.3, pp.61-86 (in Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
6. Volkov A. Yu., Bannikova (Sukhorukova) K. A., Radchenko T. A. Localization Investment and Opportunities for Legalization of Parallel Import in Russia. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2019, vol.14, no.1, pp.54-75 (in Russian). DOI: 10.18288/1994-5124-2019-1-54-75.
7. Golovanova S. V. The Doctrine of Key Facilities in the Russian Anti-Monopoly Policy: Basic Factors and Risks of Using (in Russian). *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2013, no.3, pp.126-143 (in Russian).
8. Golovanova S. V. Imperfect Competition Signs: Results of Analysis of Prices of Internationally Traded Goods. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2010, no.4(22), pp.11-25 (in Russian).
9. Golovanova S. V., Korneeva D. V., Zajac S. A. New Guidelines for Digital Platform Competition Policy: A Comparative Analysis (Russia, USA, China, EU). *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*=Social Sciences and Contemporary World, 2023, no.5, pp.73-86 (in Russian). DOI: 10.31857/S0869049923050064.
10. Ivanov A. Yu. Myths of Legal Monopoly, or Why Russia Doesn't Innovate Despite a Relentless Intellectual Property Protection Regime. *Zakon*, 2020, no.2, pp.86-102 (in Russian).
11. Ionkina K. A., Kurdin A. A. On the Coexistence of On-exchange and OTC Segments in Commodity Markets. *Upravlenets*=The Manager, 2023, vol.14, no.5, pp.47-58 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-5-4.
12. Kovalenko A. Moving Away from Consumer Welfare in the Antitrust of Digital Platforms. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.3, pp.97-105 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-97-105.
13. Kovalenko A. I. Technological Giants on Digital Markets as a Result of a Regulator Failure. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.4(80), pp.5-24 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.
14. *Kontrol'no-nadzornaya i razreshitel'naya deyatel'nost' v Rossiiskoi Federatsii. Analiticheskii doklad 2022* [Control, supervision and permitting activities in the Russian Federation. Analytical report 2022]. S. M. Plaksin (head of editorial team), I. A. Abuzyarova, D. R. Alimpeev [et. al]; Ministry of Economic Development of Russia, RSPP, National Research University Higher School of Economics. Moscow, HSE University Publ., 2023, 202 p.
15. Kurdin A., Kolomiets A. Energy Commodity Exchanges in Russia: Protection against Shocks or Monopolies? *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.2, pp.34-50 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-2-34-50.
16. Pittmen R. *Vertikal'naya restrukturalizatsiya infrastrukturykh otraslei v stranakh s perekhodnoi ekonomikoi* [Vertical Restructuring of Infrastructure Industries in Countries with Economies in Transition]. *Ekonomicheskaya shkola: Analiticheskoe prilozhenie*, 2002, no.1, pp.7-39.
17. Practice of Antitrust and Industrial Policy (Proceedings of the Round Table Discussion at the Anniversary Conference of the Chair of Competition and Industrial Policy of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University). *Voprosy Ekonomiki*, 2023, no.12, pp.141-153 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2023-12-141-153.
18. Radaev V. V. Would Time Show? The Mid-Term Effects of the Trade Law. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2014, no.5, pp.75-98 (in Russian).

19. Radaev V. V. Are There Any Changes Brought by the Trade Law: An Analysis of Quantitative Data. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2012, no.1, pp.118-140 (in Russian).
20. *Reglamentirovannye zakupki v Rossii: kak povysit' stimuliruyushchuyu rol' raskhodov byudzhetrov i reguliruemyykh kompanii* [Regulated procurement in Russia: how to increase the stimulating role of expenditures of budgets and regulated companies]. Ed. by S. B. Avdasheva. *Goszakaz: upravlenie, razmeshchenie, obespechenie*, 2020, no.60, pp.28-61.
21. Stavniychuk A. Yu., Pavlova N. S. Antitrust's Effects: Lessons for Evidence-based Policy. *Voprosy Ekonomiki*, 2023, no.5, pp.68-90 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2023-5-68-90.
22. 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.
23. *Stenogramma seminarov «Razvitie antimonopol'nogo zakonodatel'stva v Rossii: po puti dostizhenii i zabluzhdenii»* [Transcript of the Seminar "Development of Antimonopoly Legislation in Russia: Along the Path of Achievements and Misconceptions"]. National Research University Higher School of Economics. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2011, vol.15, no.2, pp.9-31.
24. Tsyganov A. G., Pavlova N. S. Multifunctional Competition Authorities in World Practice: Benefits and Risks. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*=Public Administration Issues, 2017, no.4, pp.29-50 (in Russian). DOI: 10.2139/ssrn.2932105.
25. Tsytulina D. V. Does Indicative Price Regulation Substitute Trade Liberalization in Concentrated Export-oriented Markets? *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2015, no.10(3), pp.155-179 (in Russian).
26. Shastitko A. E. Competition and Antitrust Policy in Neoaustrian Theory. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2008, no.2, pp.107-126 (in Russian).
27. Shastitko A.E. *Otmenit' nel'zja razvivat'* [Undo cannot be developed]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*, 2012, no.5, pp.41-53.
28. Shastitko A. E. *Pravilo vzyvshennogo podhoda v kontekste administrativnoy reformy i deregulirovaniya jekonomiki* [Rule of a Measured Approach in the Context of Administrative Reform and Economic Deregulation]. Moscow, TEIS Publ., 2005, 42 p.
29. Shastitko A. E., Ionkina K. A. Chimera of Domestic Antitrust: Institution of Collective Dominance in Russia. *Voprosy Ekonomiki*, 2021, no.7, pp.68-88 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2021-7-68-88.
30. Shastitko A., Golovanova S., Krjuchkova P., Kurdin A., Novikov V., Ovchinnikov M., Pavlova N. The Consequences of Weak Competition: Quantitative Evaluation and Policy Implications (Think Tank Report). *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2012, no.6, pp.5-53 (in Russian).
31. Shastitko A. E., Pavlova N. S. Antitrust in Bilateral Monopoly. *Voprosy Ekonomiki*, 2017, no.8, pp.75-91 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2017-8-75-91.
32. Armentano D. T. Antitrust Policy: The Case for Repeal. Washington D. C., Cato Institute, 2001, 112 p.
33. Avdasheva S. Models of Monopoly in the Quarter-century Development of Russian Competition Policy: Understanding Competition Analysis in the Abuse of Dominance Investigations. Competition Law Enforcement in the BRICS and in Developing Countries: Legal and Economic Aspects, 2016, pp.239-262. DOI: 10.1007/978-3-319-30948-4_10.
34. Avdasheva S., Golovanova S., Katsoulacos Y. The Impact of Performance Measurement on the Selection of Enforcement Targets by Competition Authorities: The Russian Experience in an International Context. *Public Performance & Management Review*, 2019, vol.42, no.2, pp.329-356. DOI: 10.1080/15309576.2018.1441036.
35. Avdasheva S., Golovanova S., Shastitko A. The Contribution of BRICS to the International Competition Policy Regime. In: *Global Governance in Transformation: Challenges for International Cooperation*. Springer, 2020, pp.241-259.

36. Avdasheva S., Kryuchkova P. The 'Reactive' Model of antitrust enforcement: When Private Interests Dictate Enforcement Actions – The Russian Case. *International Review of Law and Economics*, 2015, vol.43, pp.200-208. DOI: 10.1016/j.irl.2014.04.003.
37. Connor J. M., Lande R. H. The Prevalence and Injuriousness of Cartels Worldwide. In: *Elgar Research Handbook on Cartels* / ed. by P. Whelan. UK, Edward Elgar Publishing Ltd, 2023, pp.1-23. DOI: 10.4337/9781839102875.00010.
38. Crandall R. W., Winston C. Does Antitrust Policy Improve Consumer Welfare? Assessing the Evidence. *Journal of Economic Perspectives*, 2002, vol.17, no.4, pp.3-26. DOI: 10.1257/089533003772034871.
39. Earle J. S., Estrin S. Privatization, Competition, and Budget Constraints: Disciplining Enterprises in Russia. *Economics of Planning*, 2003, vol.36, pp.1-22. DOI: 10.1023/B:ECOP.0000005749.89697.13.
40. Golovanova S., Pontual Ribeiro E. Multisided Platform Analysis and Competition Law Enforcement Practice in Brics Countries. *Journal of Competition Law & Economics*, 2022, vol.18, no.3, pp.730-769. DOI: 10.1093/joclec/nhab027.
41. Gort M., Sung N. Competition and Productivity Growth: The case of the US Telephone Industry. *Economic Inquiry*, 1999, vol.37, no.4, pp.678-691. DOI: 10.1111/j.1465-7295.1999.tb01456.x.
42. Jenny F. The Institutional Design of Competition Authorities: Debates and Trends. In: *Competition Law Enforcement in the BRICS and in Developing Countries*. Springer International Publishing, 2016, pp.1-57. DOI: 10.1007/978-3-319-30948-4_1.
43. Jones A., Kovacic W. E. Antitrust's Implementation Blind Side: Challenges to Major Expansion of US Competition Policy. *The Antitrust Bulletin*, 2020, vol.65, no.2, pp.227-255. DOI: 10.1177/0003603X20912884.
44. Motta M. Self-preferencing and Foreclosure in digital Markets: Theories of Harm for Abuse Cases. *International Journal of Industrial Organization*, 2023, vol.90, article 102974. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2023.102974.
45. Nickell S. J. Competition and Corporate Performance. *Journal of Political Economy*, 1996, vol.104, no.4, pp.724-746. DOI: 10.1086/262040.
46. Radaev V. A Rise of State Activism in a Competitive Industry: The Case of Russian Retail Trade Law of 2009. *Communist and Post-Communist Studies*, 2018, vol.51, no.1, pp.27-37. DOI: 10.1016/j.postcomstud.2018.01.001.
47. Remington T. F., Qian J., Avdasheva S. Regulating Competition in the Digital Platform Economy: Russia and China Compared. *Problems of Post-Communism*, 2024, vol.71, no.1, pp.13-25. DOI: 10.1080/10758216.2022.2117199.
48. Roberts S. Assessing Excessive Pricing: The Case of Flat Steel in South Africa. *Journal of Competition Law and Economics*, 2008, vol.4, no.3, pp.871-891. DOI: 10.1093/joclec/nhn005.
49. Schmalensee R. Inter-industry Studies of Structure and Performance. In: *Handbook of Industrial Organization*, 1989, vol.2, pp.951-1009. DOI: 10.1016/S1573-448X(89)02004-2.

About the author

Svetlana B. Avdasheva, ORCID 0000-0002-0896-9217, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Applied Economics Department, Institute of Industrial and Market Studies, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, avdash@hse.ru

Research Support

This article is an output of a research project implemented as part of the Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE University).

Received 16.02.2024, reviewed 22.02.2024, accepted 25.02.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-29-40

Управление конкурентоспособностью бизнеса на основе искусственного интеллекта и больших данных для его устойчивого развития

И. А. Морозова^{1*}, А. С. Сметанин¹, А. И. Сметанина²

¹ Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия

² Институт научных коммуникаций, Волгоград, Россия

* morozovaira@vstu.ru

Аннотация. Статья посвящена определению перспективы совершенствования управления конкурентоспособностью бизнеса через расширение использования технологий искусственного интеллекта и больших данных для его устойчивого развития в России. Методология исследования базируется на применении метода регрессионного анализа, с помощью которого осуществляется моделирование влияния факторов использования цифровых технологий в бизнесе на конкурентоспособность экономики. Временной период исследования охватывает границы Десятилетия науки и технологий: используется статистика за 2022 г. и составляется прогноз на период до 2031 г. В результате на основе опыта топ-30 стран с наиболее активным использованием цифровых технологий в бизнесе в 2022 г. авторами составлена эконометрическая модель конкурентоспособности экономики. С опорой на эту модель раскрыта перспектива использования искусственного интеллекта и больших данных в управлении конкурентоспособностью бизнеса России для его устойчивого развития в Десятилетие науки и технологий. Главный авторский вывод по итогам проведенного исследования сводится к тому, что перспектива укрепления конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса в России в Десятилетие науки и технологий связана с ростом активности использования бизнес-структурами технологий искусственного интеллекта и больших данных. Авторами обоснована целесообразность активной технологической модернизации бизнеса для укрепления технологических конкурентных преимуществ, обладающих большой ценностью в современной рыночной среде. Авторами приведена научная аргументация того, что технологии искусственного интеллекта и больших данных более предпочтительны (вносят гораздо больший вклад в конкурентоспособность), чем технологии Интернета вещей и облачные сервисы. Практическая значимость полученных авторами результатов связана с тем, что составленные рекомендации по повышению активности использования искусственного интеллекта и больших данных в российском бизнесе позволят наиболее полно раскрыть потенциал роста его конкурентоспособности. Предложенные контрольные значения соответствующих показателей послужат для этого ориентирами в поддержку устойчивого развития бизнеса России.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность бизнеса, искусственный интеллект, большие данные, бизнес России, управление конкурентоспособностью

Для цитирования: Морозова И. А., Сметанин А. С., Сметанина А. И. Управление конкурентоспособностью бизнеса на основе искусственного интеллекта и больших данных для его устойчивого развития // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 29–40. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-29-40

Management of Business Competitiveness Based on Artificial Intelligence and Big Data for Its Sustainable Development

I. Morozova^{1*}, A. Smetanin¹, A. Smetanina²

¹ *Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia*

² *Institute of Scientific Communications, Volgograd, Russia*

* *morozovaira@vstu.ru*

Abstract. The article is devoted to determining the prospects for improving the management of business competitiveness through expanding the use of artificial intelligence and big data technologies for its sustainable development in Russia. The research methodology is based on the use of regression analysis, which is used to model the influence of factors of the use of digital technologies in business on the competitiveness of the economy. The time period of the study covers the boundaries of the Decade of Science and Technology: statistics for 2022 are used and a forecast is compiled for the period until 2031. As a result, based on the experience of the top 30 countries with the most active use of digital technologies in business in 2022, the authors compiled an econometric model competitiveness of the economy. Based on this model, the prospect of using artificial intelligence and big data in managing the competitiveness of Russian business for its sustainable development in the Decade of Science and Technology is revealed. The author's main conclusion based on the results of the study is that the prospect of strengthening the competitiveness and sustainable development of business in Russia in the Decade of Science and Technology is associated with an increase in the use of artificial intelligence and big data technologies by business structures. The authors substantiate the feasibility of active technological modernization of business to strengthen technological competitive advantages, which are of great value in the modern market environment. The authors provide a scientific argument that artificial intelligence and big data technologies are more preferable (they make a much greater contribution to competitiveness) than Internet of Things technologies and cloud services. The practical significance of the results obtained by the authors is due to the fact that the recommendations compiled for increasing the activity of using artificial intelligence and big data in Russian business will make it possible to more fully reveal the growth potential of its competitiveness. The proposed control values of the relevant indicators will serve as guidelines for this in support of sustainable business development in Russia.

Keywords: competition, business competitiveness, artificial intelligence, big data, Russian business, competitiveness management

For citation: Morozova I., Smetanin A., Smetanina A. Management of Business Competitiveness Based on Artificial Intelligence and Big Data for Its Sustainable Development. *Sovremennaya konkurentsia*—Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.29-40 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-29-40

Введение

Изменение основ конкуренции является одной из важнейших конъюнктурных трансформаций на отечественных рынках, вызванных перестроением

архитектуры мирохозяйственных связей России в последние годы. На протяжении первых двух декад XXI века иностранные компании и транснациональные корпорации задавали тон конкуренции на российских рынках. Они продвигали в российской со-

циально-экономической среде покупательские ценности, диктуемые мировой модой, и искусственно меняли отечественную культуру потребления.

Под влиянием отмеченной иностранной интервенции на многих рынках, к примеру на рынках высокотехнологичных товаров, велась конкуренция брендов, при которой конкурентоспособность бизнеса определялась силой бренда поставщика и привлекательностью его маркетингового предложения. При этом качество производимой и реализуемой продукции играло второстепенную роль при формировании конкурентоспособности бизнеса, а цена значительно превышала себестоимость производства ввиду ценовых надбавок за элитарность и инновационность продукции или ее улучшенных экологических свойств. Устойчивость рыночных позиций бизнеса определяется его конкурентоспособностью, и в той конкурентной среде российский бизнес вынужден был подстраиваться под веяния рынка.

Третья декада текущего века, наделенная на высшем государственном уровне России особым статусом Десятилетия науки и технологий, характеризуется принципиально иной конкуренцией на отечественных рынках. Так, степень присутствия иностранных компаний и транснациональных корпораций на российских рынках сегодня значительно снижена. Восстанавливаются естественные для российского спроса потребительские предпочтения. Со стороны государства и общества предъявляется запрос бизнесу на поставку продукции, отвечающей отечественным стандартам качества и массово доступной по цене для местных потребителей. В связи с этим конкурентоспособность бизнеса в настоящее время определяется оптимальностью соотношения цены и качества его продукции.

Проблема заключается в неясности того, как технологическая модернизация производственно-распределительных операций влияет на конкурентоспособность бизне-

са. С одной стороны, внедрение передовых технологий отвечает национальным интересам, так как укрепляет технологический суверенитет России, поддерживает глобальную конкурентоспособность отечественной продукции и позволяет более полно реализовать экспортный потенциал российского бизнеса.

С другой стороны, технологическая модернизация требует значительных венчурных инвестиций, повышая себестоимость и снижая ценовую доступность продукции для местных потребителей. При этом не все цифровые инновации генерируют дополнительную ценность продукции для потребителей. Отдельного внимания заслуживают такие передовые технологии, как искусственный интеллект и большие данные.

Ввиду своей революционности эти технологии наиболее затратны для внедрения и сложны в освоении бизнесом (требуется соответствующее кадровое обеспечение и сложный пересмотр организации бизнес-процессов), а их рыночный успех непредсказуем из-за цифрового разрыва, так как не все отечественные потребители обладают доступом к передовой телекоммуникационной инфраструктуре и настолько высоко развитыми цифровыми компетенциями для освоения и высокоэффективного использования таких высокотехнологичных товаров и услуг.

Экономический смысл и необходимость решения поставленной проблемы состоит в том, чтобы определить, как именно российскому бизнесу адаптироваться к новым рыночным реалиям, чтобы продолжить свое устойчивое развитие. Вышесказанное определяет актуальность исследования влияния использования технологий искусственного интеллекта и больших данных в отечественном бизнесе на его конкурентоспособность. В стремлении внести вклад в решение поставленной проблемы авторы этой статьи ставят перед собой цель определить перспективу совершенствования управления

конкурентоспособностью бизнеса через расширение использования технологий искусственного интеллекта и больших данных для его устойчивого развития в России.

Обзор литературы

В качестве фундаментальной основы этого исследования выступает концепция конкурентоспособности бизнеса в составе теории управления бизнесом [4, 7, 13]. В соответствии с этой концепцией управление конкурентоспособностью бизнеса является инструментом обеспечения его устойчивого развития, трактуемого как прочность рыночных позиций, способность противостоять кризисным явлениям в экономике и улучшать экономические показатели деятельности бизнеса (прибыль, рентабельность) [5, 6].

В результате контент-анализа существующей литературы авторами этого исследования выделены альтернативные подходы к обеспечению конкурентоспособности современного бизнеса, классифицированные по критерию ценности технологических конкурентных преимуществ. Первый подход предполагает сдержанную технологическую модернизацию бизнеса вплоть до полного отказа от ее проведения по причине низкой ценности технологических конкурентных преимуществ [2]. Реализация рассматриваемого подхода предполагает отказ бизнеса от внедрения искусственного интеллекта и больших данных в пользу снижения себестоимости и цены продукции при ее фиксированном (соответствующем действующим стандартам) качестве [9].

Второй подход связан с активной технологической модернизацией бизнеса для укрепления технологических конкурентных преимуществ, обладающих большой ценностью на рынке [3]. При следовании этому подходу бизнес активно внедряет и широко использует такие передовые технологии, как искусственный интеллект и большие

данные, не только для того, чтобы повысить эффективность своих хозяйственных процессов, но и для того, чтобы повысить свою технологичность как способ стимулирования продаж [12].

Проведенный обзор литературы показал, что, хотя отдельные вопросы использования технологий искусственного интеллекта и больших данных в практике российского бизнеса нашли отражение в ряде опубликованных работ [8, 10, 11], последствия применения этих технологий для конкурентоспособности и, соответственно, для устойчивого развития отечественного бизнеса остаются малоизученными и во многом неопределенными. Из-за этого неясно, какой из вышеописанных подходов к управлению конкурентоспособностью целесообразно применять в современной России для устойчивого развития бизнеса.

Это является пробелом в литературе и вызывает следующий исследовательский вопрос: «Как использование технологий искусственного интеллекта и больших данных влияет на конкурентоспособность бизнеса?» Смысл поиска ответа на поставленный вопрос заключается в том, чтобы предложить научно-методические рекомендации для совершенствования практики управления конкурентоспособностью российского бизнеса через оптимизацию применения технологий искусственного интеллекта и больших данных в интересах устойчивого развития отечественного бизнеса. Для этого с опорой на математический аппарат и официальную статистику в этой статье авторами осуществляется моделирование вклада искусственного интеллекта и больших данных и других технологий в конкурентоспособность бизнеса в России как воплощение его устойчивости.

Материалы и методы

Методология этого исследования базируется на применении метода регрессионно-

го анализа, с помощью которого осуществляется моделирование влияния факторов использования цифровых технологий в бизнесе (по оценке НИУ ВШЭ [1]) на конкурентоспособность экономики (по оценке UNDP RBAS, MBRF), обозначенную как КНК. Рассматриваются следующие факторные переменные: доля бизнес-структур, использующих технологии искусственного интеллекта ($T_{ИИ}$), а также доля бизнес-структур, использующих технологии больших данных ($T_{БД}$).

В качестве контрольных переменных выступают такие показатели, как доля бизнес-структур, использующих технологии Интернета вещей ($T_{ИВ}$), и доля бизнес-структур, использующих облачные сервисы ($T_{ОС}$). Временной период исследования – 2022 г., так как наиболее актуальная статистика НИУ ВШЭ [1] доступна по итогам 2021 г. (то есть данные на начало 2022 г.), и в материалах UNDP RBAS, MBRF также приведены данные за 2022 г. Преимущество выбора 2022 г. в качестве временного периода исследования в том, что этот год является отправной точкой Десятилетия науки и технологий в России.

Для данного исследования авторами сформирована выборка, в которую вошли топ-30 стран с наиболее активным использованием цифровых технологий в бизнесе в 2022 г. Выборка сформирована по критерию включенности стран в рейтинги НИУ ВШЭ [1] об использовании цифровых технологий в бизнес-структурах в 2021 г. (для включения стран в рейтинги у них должны быть ненулевые значения соответствующих показателей). Статистика конкурентоспособности и ее отобранных факторов, связанных с использованием цифровых технологий, в странах выборки в 2022 г. приведена в таблице 1.

На основе данных из таблицы 1 составляется исследовательская модель, которая имеет следующий вид:

$$КНК = a + b_{ИИ} \times T_{ИИ} + b_{БД} \times T_{БД} + b_{ИВ} \times T_{ИВ} + b_{ОС} \times T_{ОС}.$$

В приведенной исследовательской модели отрицательные значения коэффициентов регрессии (b) свидетельствуют о негативном влиянии использования цифровых технологий на конкурентоспособность бизнеса. В этом случае предпочтителен первый подход к обеспечению конкурентоспособности бизнеса, предполагающий отказ от применения цифровых технологий. Положительные значения коэффициентов регрессии (b) свидетельствуют о позитивном влиянии использования цифровых технологий на конкурентоспособность бизнеса. В этом случае предпочтителен второй подход к обеспечению конкурентоспособности бизнеса, предполагающий активное применение цифровых технологий.

В зависимости от соотношения значений коэффициентов регрессии (b) реализация второго подхода может быть различной. Если коэффициенты $b_{ИВ}$ и $b_{ОС}$ принимают большие значения, чем коэффициенты $b_{ИИ}$ и $b_{БД}$, то следует отдавать предпочтение технологиям Интернета вещей и облачным сервисам. В противном случае, если коэффициенты $b_{ИИ}$ и $b_{БД}$ принимают большие значения, чем коэффициенты $b_{ИВ}$ и $b_{ОС}$, то следует сделать упор на применении технологий искусственного интеллекта и больших данных.

Результаты

Для количественного измерения и качественной трактовки влияния активности использования искусственного интеллекта и больших данных и других технологий на конкурентоспособность бизнеса как воплощение его устойчивости проведен регрессионный анализ данных из таблицы 1. Полученные результаты объединены в таблице 2.

Результаты из таблицы 1 свидетельствуют о том, что конкурентоспособность экономики на 83,26% определяется активностью использования цифровых технологий в бизнесе. Это указывает на тесную связь

Таблица 1. Статистика конкурентоспособности и ее факторов в топ-30 странах с наиболее активным использованием цифровых технологий в бизнесе в 2022 г.

Table 1. Statistics of competitiveness and its factors in the top 30 countries with the most active use of digital technologies in business in 2022

Страна <i>Country</i>	Доля бизнес-структур, использующих <i>Share of business structures using</i>				Конкурентоспособность экономики, баллы 1–100 <i>Economic competitiveness, score 1–100</i>
	искусственный интеллект, % <i>artificial intelligence, %</i>	большие данные, % <i>big data, %</i>	Интернет вещей, % <i>Internet of Things, %</i>	облачные сервисы, % <i>cloud services, %</i>	
Австрия <i>Austria</i>	9	7	51	40	73,55
Бельгия <i>Belgium</i>	10	22	28	53	71,66
Болгария <i>Bulgaria</i>	3	6	15	13	51,77
Босния и Герцеговина <i>Bosnia and Herzegovina</i>	2	5	17	9	43,23
Венгрия <i>Hungary</i>	3	6	22	26	59,43
Германия <i>Germany</i>	11	17	36	42	65,12
Греция <i>Greece</i>	4	12	22	22	56,85
Дания <i>Denmark</i>	24	24	20	65	79,85
Ирландия <i>Ireland</i>	8	22	34	59	76,00
Испания <i>Spain</i>	8	6	27	31	64,27
Италия <i>Italy</i>	6	7	32	60	63,93
Кипр <i>Cyprus</i>	3	3	33	50	59,90
Латвия <i>Latvia</i>	4	7	28	29	62,60
Литва <i>Lithuania</i>	4	9	28	34	60,16
Люксембург <i>Luxembourg</i>	13	17	22	33	67,21
Мальта <i>Malta</i>	10	29	28	57	68,48

Окончание табл. 1

Нидерланды <i>Netherlands</i>	13	26	21	65	67,07
Норвегия <i>Norway</i>	11	17	24	64	69,33
Польша <i>Poland</i>	3	8	19	29	54,78
Португалия <i>Portugal</i>	17	10	23	35	62,46
Россия <i>Russia</i>	7	9	16	28	55,31
Румыния <i>Romania</i>	1	4	11	14	54,41
Сербия <i>Serbia</i>	1	2	20	29	62,27
Словакия <i>Slovakia</i>	5	5	27	36	44,94
Словения <i>Slovenia</i>	12	5	49	43	63,37
Турция <i>Turkey</i>	3	9	21	11	56,89
Финляндия <i>Finland</i>	16	19	40	75	73,28
Франция <i>France</i>	7	20	22	29	70,15
Чехия <i>Czech Republic</i>	4	9	31	44	59,87
Швеция <i>Sweden</i>	10	13	40	75	70,24

Источник: составлено авторами на основе материалов НИУ ВШЭ [1] и UNDP RBAS, MBRF.
(Global knowledge index // UNDP RBAS, MBRF. URL: <https://www.knowledge4all.com/ranking?Id=59&Color=A1A881>
(дата обращения: 16.01.2024)).

изучаемых показателей и позволяет уточнить исследовательскую модель, представив ее в виде следующего уравнения множественной линейной регрессии:

$$\text{КНК} = 44,52 + 0,37 \times T_{\text{ии}} + 0,44 \times T_{\text{бд}} + 0,25 \times T_{\text{ив}} + 0,09 \times T_{\text{ос}}. \quad (1)$$

Уравнение (1) говорит о том, что при росте на 1% числа бизнес-структур, использующих искусственный интеллект, конкурентоспособность возрастает на 0,37 бал-

ла. При росте на 1% числа бизнес-структур, использующих большие данные, конкурентоспособность возрастает на 0,44 балла. При росте на 1% числа бизнес-структур, использующих Интернет вещей, конкурентоспособность возрастает на 0,25 балла. При росте на 1% числа бизнес-структур, использующих облачные сервисы, конкурентоспособность возрастает на 0,09 балла.

Для уравнения (1) F-тест Фишера пройден на наивысшем уровне значимости

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа

Table 2. Results of regression analysis

Регрессионная статистика <i>Regression statistics</i>						
Множественный R <i>Multiple R</i>	0,8326					
R ² <i>R²</i>	0,6932					
Нормированный R ² <i>Normalized R²</i>	0,6441					
Стандартная ошибка <i>Standard error</i>	5,1008					
Наблюдения <i>Observations</i>	30					
Дисперсионный анализ и F-тест <i>Analysis of variance and F-test</i>						
	df <i>df</i>	SS <i>SS</i>	MS <i>MS</i>	Fnabl. <i>Fobs.</i>	Fтабл. <i>Ftabl.</i>	Значимость F <i>Significance F</i>
Регрессия <i>Regression</i>	4	1469,3846	367,3462	14,1191	4,1774	0,000004
Остаток <i>Remainder</i>	25	650,4429	26,0177	F-тест Фишера пройден на уровне значимости 0,01 <i>Fisher's F-test passed at the significance level of 0.01</i>		
Итого <i>Total</i>	29	2119,8275	–			
Коэффициенты регрессии и t-статистика <i>Regression coefficients and t-statistics</i>						
	Коэффициенты <i>Coefficients</i>	Стандартная ошибка <i>Standard error</i>	t-статистика <i>t-statistics</i>	p-значение <i>p-value</i>	Нижние 95% <i>Bottom 95%</i>	Верхние 95% <i>Top 95%</i>
Постоянная <i>Constant</i>	44,5186	3,1942	13,9375	$2,7 \times 10^{-13}$	37,9401	51,0971
T _{ии}	0,3751	0,2552	1,4702	0,1540	–0,1504	0,9007
T _{бд}	0,4436	0,1884	2,3545	0,0267	0,0556	0,8317
T _{ив}	0,2490	0,1293	1,9257	0,0656	–0,0173	0,5152
T _{ос}	0,0895	0,0842	1,0630	0,2979	–0,0839	0,2629

0,01, что подтверждает надежность и высокое качество составленной регрессионной модели. Так как все коэффициенты регрессии (b) приняли положительные значения, это свидетельствует о позитивном влиянии использования цифровых технологий на конкурентоспособность бизнеса. Сле-

довательно, предпочтителен второй подход к обеспечению конкурентоспособности бизнеса, предполагающий активное применение цифровых технологий.

Поскольку коэффициенты $b_{ии}$ и $b_{бд}$ приняли большие значения (0,37 и 0,44 соответственно), чем коэффициенты $b_{ив}$ и $b_{ос}$

(0,25 и 0,09 соответственно), то для повышения конкурентоспособности в бизнесе следует сделать упор на применении технологий искусственного интеллекта и больших данных. С опорой на модель (1) симплекс-методом определена перспектива использования искусственного интеллекта и больших данных в управлении конкурентоспособностью бизнеса России для его устойчивого развития в Десятилетие науки и технологий (рис. 1).

Поскольку технологии искусственного интеллекта и больших данных тесно взаимосвязаны, российским бизнес-структурам предлагается использовать их совместно и, соответственно, внедрять их с равной активностью. Представленные на рисунке 1 результаты означают, что для наиболее полного раскрытия потенциала роста конкурентоспособности российской экономики и бизнеса (ее увеличения на 80,80% с 55,31 балла в 2022 г. до 100 баллов

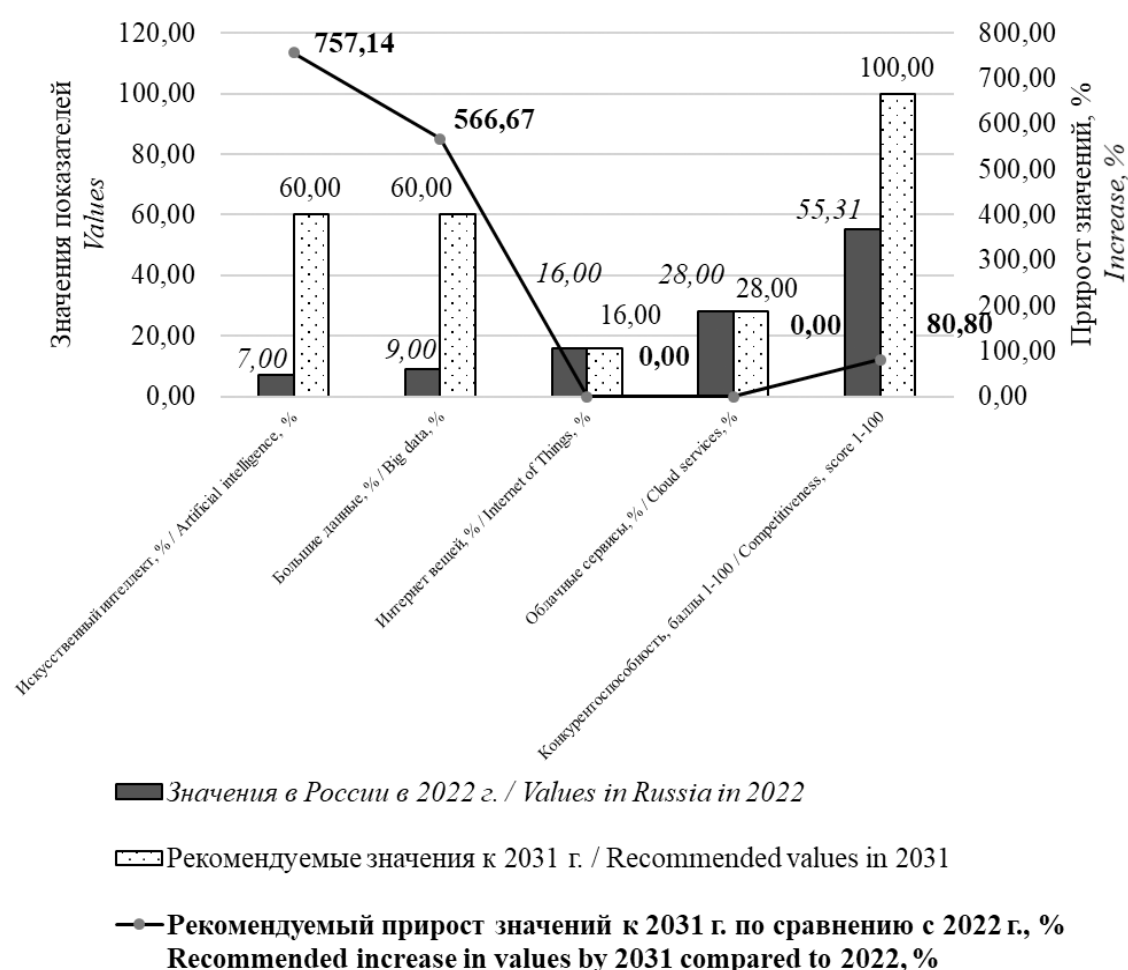


Рис. 1. Перспектива использования искусственного интеллекта и больших данных в управлении конкурентоспособностью бизнеса России для его устойчивого развития в Десятилетие науки и технологий

Fig. 1. Prospect for the use of artificial intelligence and big data in managing the competitiveness of Russian business for its sustainable development in the Decade of Science and Technology

к 2031 г.) в предложенной перспективе рекомендуется:

- рост доли бизнес-структур, использующих искусственный интеллект на 757,14%, с 7% в 2022 г. до 60% к 2031 г.;
- увеличение доли бизнес-структур, использующих большие данные на 566,67%, с 9% в 2022 г. до 60% к 2031 г.

Обсуждение

Полученные в этой статье новые научные результаты дополнили концепцию конкурентоспособности бизнеса в составе теории управления бизнесом, уточнив причинно-следственные связи управления конкурентоспособностью в современном бизнесе с позиций использования цифровых технологий. Полученный и подкрепленный математическими расчетами ответ на поставленный исследовательский вопрос оказался следующим.

В отличие от существующей литературы [1, 9] авторами в этой статье обосновано, что использование технологий искусственного интеллекта и больших данных не снижает, а повышает конкурентоспособность бизнеса. Благодаря этому статья поддерживает продолжающуюся научную дискуссию [2, 8, 10–12] о преимуществах использования технологий искусственного интеллекта и больших данных для конкурентоспособности бизнеса и, соответственно, для его устойчивого развития.

Список литературы

1. Индикаторы цифровой экономики: 2022: статистический сборник [Электронный ресурс] / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.]; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – 332 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2697-2. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 16.01.2024).
2. Коржова О. В., Безрукова Т. Л. Инструментарий обеспечения конкурентоспособности бизнес-структур // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2023. Т. 11. № 1 (60). С. 32–44. DOI: 10.34220/2308-8877-2023-11-1-32-44.
3. Корякина Е. А., Ольховская В. С. Влияние инновационной инфраструктуры на конкурентоспособность бизнеса // Финансовая экономика. 2023. № 3. С. 125–128.

Заключение

Итак, главный авторский вывод по итогам проведенного исследования состоит в том, что перспектива укрепления конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса в России в Десятилетие науки и технологий связана с ростом активности использования бизнес-структурами технологий искусственного интеллекта и больших данных. Это подтвердила основанная на опыте топ-30 стран с наиболее активным использованием цифровых технологий в бизнесе в 2022 г. эконометрическая модель конкурентоспособности экономики.

Составленная авторами модель выявила целесообразность активной технологической модернизации бизнеса для укрепления технологических конкурентных преимуществ, обладающих большой ценностью в современной рыночной среде. При этом технологии искусственного интеллекта и больших данных более предпочтительны (вносят гораздо больший вклад в конкурентоспособность), чем технологии Интернета вещей и облачные сервисы.

Сформулированные авторские рекомендации по повышению активности использования искусственного интеллекта и больших данных в российском бизнесе позволяют наиболее полно раскрыть потенциал роста его конкурентоспособности. И предложенные контрольные значения соответствующих показателей послужат для этого ориентирами в поддержку устойчивого развития бизнеса России.

4. Косорукова И. В., Ксенофонтова О. Д. Особенности развития корпоративного управления в России в современных экономических условиях // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. №3. С. 87–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-3-87-100.
5. Морозова И. А., Сметанина А. И., Сметанин А. С. ESG-менеджмент качества: роль цифровой трансформации бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22. №4. С. 530–555. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2023.405.
6. Морозова И. А., Сметанина А. И., Сметанин А. С. Совершенствование управления устойчивым развитием бизнеса в России на основе принципов социальной и экологической ответственности с помощью ESG-менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. №2. С. 643–656. DOI: 10.18334/lim.10.2.117240.
7. Полуянов В. П. Выбор предприятия-лидера по модели динамической оценки конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. №5. С. 73–82. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-73-82.
8. Рочева О. А., Морозова И. Г., Тумашева М. В. Приоритетные направления применения технологий искусственного интеллекта как инструмента трансформации бизнес-процессов // Наука Красноярья. 2023. Т. 12. №3-2. С. 55–59.
9. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. №2. С. 65–83.
10. Соловьев К. А. Технологии искусственного интеллекта и больших данных, как драйвер трансформации компаний и бизнес процессов // Via Scientiarum – Дорога знаний. 2023. №3. С. 69–78.
11. Умнова М. Г. Трансформационная роль технологий искусственного интеллекта в бизнес-системах // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. №3. С. 1447–1460. DOI: 10.18334/vines.13.3.118567.
12. Чеглакова С. Г., Карпунин А. Ю., Карпунина Е. В. Влияние цифровизации на конкурентоспособность бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2022. №6 (143). С. 1189–1193. DOI: 10.34925/EIP.2022.143.6.222.
13. Hia A. K., Waruwu N., Komariah A., Kurniady D. A., Suherlan H., Kosov M. E., Rykova I. N., Ordov K. V., Elyakova I., Romanenko E. Managing coal enterprise competitiveness in the context of global challenges // Emerging Science Journal. 2023. Vol. 7. No. 2. P. 589–608. DOI: 10.28991/ESJ-2023-07-02-021.

Сведения об авторах

Морозова Ирина Анатольевна, ORCID 0000-0001-7840-9816, докт. экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия, morozovaira@vstu.ru

Сметанин Антон Сергеевич, ORCID 0000-0003-1185-7002, аспирант, кафедра экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия, smetanin_a_s@mail.ru

Сметанина Анастасия Игоревна, ORCID 0000-0002-8850-2835, канд. экон. наук, старший научный сотрудник, Институт научных коммуникаций, Волгоград, Россия, luxury_economy@mail.ru

Статья поступила 29.01.2024, рассмотрена 09.02.2024, принята 16.02.2024

References

1. Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2022: Data Book [Electronic resource]. G. Abdrakhmanova, S. Vasilkovsky, K. Vishnevskiy, L. Gokhberg [et al.]; National Research University Higher School of Economics. Moscow, HSE, 2023, 332 p. Available at: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (accessed 16.01.2024).

2. Korzhova O. V., Bezrukova T. L. Tools for ensuring the competitiveness of business structures. *Aktual'nye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika*=Actual Directions of Scientific Researches of the XXI Century: Theory and Practice, 2023, vol.11, no.1(60), pp.32-44 (in Russian). DOI: 10.34220/2308-8877-2023-11-1-32-44.
3. Koryakina E. A., Olkhovskaya V. S. Impact of innovative infrastructure on business competitiveness. *Finansovaya ekonomika*=Financial Economy, 2023, no.3, pp.125-128 (in Russian).
4. Kosorukova I., Ksenofontova O. Features of Corporate Governance Development in Russia in Modern Economic Conditions. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.3, pp.87-100 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-87-100.
5. Morozova I. A., Smetanina A. I., Smetanin A. S. ESG quality management: The role of digital business transformation. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*=Vestnik of Saint Petersburg University. Management, 2023, vol.22, no.4, pp.530-555 (in Russian). DOI: 10.21638/11701/spbu08.2023.405.
6. Morozova I. A., Smetanina A. I., Smetanin A. S. Improving the management of sustainable business development in Russia based on the principles of social and environmental responsibility with ESG management. *Liderstvo i menedzhment*=Leadership and Management, 2023, vol.10, no.2, pp.643-656 (in Russian). DOI: 10.18334/lim.10.2.117240.
7. Poluyanov V. Selecting a Leader Enterprise Using a Dynamic Competitiveness Assessment Model. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.73-82 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-73-82.
8. Rocheva O. A., Morozova I. G., Tumasheva M. V. Priority areas of application of artificial intelligence technologies as a tool for business process transformation. *Nauka Krasnoyars'ya*=Krasnoyarsk Science, 2023, vol.12, no.3-2, pp.55-59 (in Russian).
9. Rubin Yu. B. Strategies of competitive behavior of entrepreneur actors: A search for rational choice. *Obshchestvo i ekonomika*=Society and Economics, 2005, no.2, pp.65-83 (in Russian).
10. Soloviev K. A. Artificial intelligence and big data technologies as a driver of transformation of companies and business processes. *Via Scientiarum – Doroga znanii*, 2023, no.3, pp.69-78 (in Russian).
11. Umnova M. G. The transformative role of artificial intelligence technology in business systems. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*=Russian Journal of Innovation Economics, 2023, vol.13, no.3, pp.1447-1460 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.13.3.118567.
12. Cheglakova S. G., Karpunin A. Yu., Karpunina E. V. The impact of digitalization on business competitiveness. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and Entrepreneurship, 2022, no.6(143), pp.1189-1193 (in Russian). DOI: 10.34925/EIP.2022.143.6.222.
13. Hia A. K., Waruwu N., Komariah A., Kurniady D. A., Suherlan H., Kosov M. E., Rykova I. N., Ordov K. V., Elyakova I., Romanenko E. Managing coal enterprise competitiveness in the context of global challenges. *Emerging Science Journal*, 2023, vol.7, no.2, pp.589-608. DOI: 10.28991/ESJ-2023-07-02-021.

About the authors

Irina A. Morozova, ORCID 0000-0001-7840-9816, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Economics and Entrepreneurship Department, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, morozovaira@vstu.ru

Anton S. Smetanin, ORCID 0000-0003-1185-7002, Postgraduate, Economics and Entrepreneurship Department, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, smetanin_a_s@mail.ru

Anastasia I. Smetanina, ORCID 0000-0002-8850-2835, Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher, Institute of Scientific Communications, Volgograd, Russia, luxury_economy@mail.ru

Received 29.01.2024, reviewed 09.02.2024, accepted 16.02.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-41-55

Цифровая экономика и мультипликативные эффекты

В. В. Еремин^{1*}¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

* villy9@rambler.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу специфического аспекта влияния цифровой экономики на динамику экономического роста, а именно анализу генерируемых цифровой экономикой мультипликативных эффектов. В статье анализируются положительные и отрицательные аспекты влияния цифровизации на динамику современного макроэкономического развития. Акцентируется внимание на том, что подавляющее число этих аспектов уже обозначено и исследуется. Тогда как мультипликативным эффектам цифровизации экономики исследователи уделяют недостаточное внимание. Показано, что актуальность исследования этих эффектов определяется тем, что наряду с усилением процессов развития экономики страны данные эффекты могут генерировать дефицит ресурсов и инфляцию. Следовательно, мультипликативные эффекты требуют учета в проектах цифровизации экономики. Этот учет следует дополнить активным влиянием на траекторию реализации инвестиционных проектов через изменение величины мультипликатора инвестиций. Целью настоящего исследования является выявление положительных и отрицательных мультипликативных эффектов, генерируемых современными процессами макроэкономической цифровизации. В статье уточнен механизм действия мультипликатора инвестиций через формирование мультипликативных цепочек, основанных на трансформации расходов одних их участников в доходы других. Охарактеризованы положительные и отрицательные направления влияния цифровизации на динамику мультипликатора инвестиций. Сделан вывод, что генерируемое в рамках цифровизации мировой экономики положительное влияние на значение мультипликатора инвестиций превалирует над отрицательными. Полученные результаты подтверждены статистическими данными, характеризующими мультипликативные эффекты цифровой экономики разных стран мира. Отмечено, что сохраняются определенные опасения относительно негативного влияния цифровизации на мультипликативные эффекты через ее воздействие на рынок труда.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая экономика, инвестиции, экономическое развитие, экономическая безопасность, мультипликатор инвестиций, региональное развитие

Для цитирования: Еремин В. В. Цифровая экономика и мультипликативные эффекты // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 41–55. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-41-55

Digital Economy and Multiplier Effects

V. Eremin^{1*}

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

* *villy9@rambler.ru*

Abstract. *The article is devoted to the analysis of a specific aspect of the digital economy influence on the dynamics of economic growth, namely, the analysis of the multiplier effects generated by the digital economy. The article analyzes the positive and negative aspects of the digitalization impact on the dynamics of modern macroeconomic development. Attention is focused on the fact that the vast majority of these aspects have already been identified and studied. While researchers pay insufficient attention to the multiplier effects of economic digitalization. It is shown that the relevance of these effects study is determined by the fact that, along with the strengthening of the country's economic development processes, these effects can generate a shortage of resources and inflation. Consequently, multiplier effects require consideration in economic digitalization projects. Consideration should be supplemented with an active influence on the trajectory of the investment projects implementation through a change in the value of the investment multiplier. The purpose of this article is to analyze the positive and negative multiplier effects generated by modern processes of macroeconomic digitalization. The article clarifies the mechanism of action of the investment multiplier through the formation of multiplicative chains based on the transformation of the expenses of some their participants into the income of others. The positive and negative directions of the influence of digitalization on the dynamics of the investment multiplier are characterized. It is concluded that the positive impact generated as part of the digitalization of the world economy on the value of the investment multiplier prevails over the negative ones. The results obtained are confirmed by statistical data characterizing the multiplier effects of the digital economy in different countries of the world. It is noted that certain concerns remain regarding the negative impact of digitalization on multiplier effects through its impact on the labor market.*

Keywords: digitalization, digital economy, investments, economic development, economic security, investment multiplier, regional development

For citation: Eremin V. Digital Economy and Multiplier Effects. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.41-55 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-41-55

Введение

Современную экономику сложно представить без цифровизации. По данным Всемирного банка, цифровая экономика обеспечивает более 15% мирового ВВП, и за последние 10 лет скорость ее роста в 2,5 раза превысила скорость роста физического ВВП мировой экономики [19]. По прогнозу Организации цифрового сотрудничества (*Organization of digital cooperation*), к 2030 г. доля цифровой экономики в мировом ВВП составит 30% [18].

Для Российской Федерации к 2025 г., по данным компании *McKinsey*, доля цифровой экономики в ВВП должна достигнуть 8–10%. В настоящее время она составляет 3,9% [8]. Распространение цифровых технологий затрагивает широкий спектр направлений экономического развития современного государства.

За последнее десятилетие цифровизация кардинально изменила каналы сбыта, предоставив возможность продавцам со всего мира выкладывать предложения о продаже своей продукции на цифровых

торговых платформах, доступных для покупателей по всему миру. Цифровые платформы стали двигателями современной экономики, позволяя новым участникам выходить на рынки сбыта, усиливая конкуренцию на этих рынках. Примерами являются агрегаторы такси, позволившие массе частных водителей выйти на рынок транспортных услуг, конкурируя с таксопарками и автобусными компаниями, а также платформы-агрегаторы предложений на рынке аренды жилья, усилившие конкуренцию сдающих квартиры частных лиц с отелями. Отметим и значительную капитализацию относительно недавно созданных цифровых платформ, оказывающую непосредственное влияние на мировой фондовый рынок. При этом под цифровой платформой понимается цифровая структура, позволяющая взаимодействовать двум или более группам пользователей [9]. Задача платформы – создать связи между пользователями, содействуя обмену товарами, услугами, деньгами, социальной валютой (рейтинги пользователей и товаров) [7].

Немаловажной является автоматизация бизнес-процессов, позволяющая минимизировать участие в них человека, снижая производственные затраты. Наряду с этим автоматизация повышает качество производимой продукции, делая ее более конкурентоспособной, увеличивает объемы производства продукции за счет его непрерывности, положительно влияет на производственную безопасность [13]. Автоматизация бизнес-процессов неразрывно связана с развитием робототехники. Ее перспективные направления – не только увеличение объема промышленных роботов, но и внедрение беспилотных транспортных систем, включая воздушные, наземные и водные.

Цифровое моделирование зачастую заменяет более трудоемкие натурные модели будущих объектов и механизмов. Формируются цифровые двойники сложной продукции, оборудования, производственных про-

цессов. Использование таких двойников позволяет моделировать динамику поведения объектов, оборудования, бизнес-процессов в результате изменения их внешних и внутренних параметров [27], что значительно снижает затраты на эксперименты и исследования. Снижение затрат отражается на себестоимости продукции и, как следствие, на ее конкурентоспособности. Точность формирования цифровых двойников возрастает в результате развития Интернета вещей. Огромный массив датчиков, цифровых устройств, подключенных к сети Интернет, позволяют собирать масштабные наборы данных, характеризующих достаточно широкий набор процессов – от поведения конкретного потребителя до динамики показателей, описывающих работу производственных линий.

Интернет вещей трансформирует рынок товаров в рынок услуг [11]. Иллюстрацией такой трансформации является ситуация, при которой производитель самолетов не покупает турбины для них, а арендует их у соответствующего поставщика. В свою очередь, этот поставщик в онлайн-режиме следит за параметрами работы турбин через систему Интернета вещей. Формируется единая цифровая экосистема, включающая в себя набор датчиков, цифровые модели, облачные вычисления, сети передачи данных, что предоставляет новые возможности оптимизации производства.

Цифровизация сделала возможным развитие шеринговой экономики, в результате которого совместное использование товаров, их краткосрочная аренда стали успешно конкурировать с их покупкой [25]. С одной стороны, цифровизация удешевляет производство стандартных видов продукции на поточных автоматических линиях. Но, с другой стороны, именно цифровизация, использование 3D-принтеров удешевляет кастомизацию продукции – дополнение массового продукта индивидуальными деталями для конкретных заказчиков [17].

Технологии дополненной реальности широко применяются в самых разных сферах от медицины до игровой индустрии. В частности, они изменили подход к выбору отделочных материалов, предметов интерьера. Системы дополненной реальности способны накладывать изображение этих предметов и материалов на реальные интерьеры.

Немаловажными являются технологии искусственного интеллекта, спектр применения которых также достаточно широк – от расшифровки КТ-снимков до генерации текста, изображений, программных продуктов. Анализ, проводимый искусственным интеллектом, позволяет оптимизировать и совершенствовать производственные и сбытовые процессы.

Таким образом, общая перспектива развития мировой экономики под влиянием цифровизации представляется достаточно радужной. Отметим и то, что эффект объединения влияния на экономику разных аспектов цифровизации превысит эффект влияния каждого из них по отдельности.

Но исследователи предостерегают от излишне оптимистичного отношения к экономическим последствиям цифровизации, справедливо указывая на аспекты ее отрицательного влияния на мировую экономику.

Аспекты негативного влияния цифровизации на динамику экономического развития

Наиболее известным и широко обсуждаемым аспектом влияния цифровизации на динамику экономического развития является возможное негативное влияние цифровизации на занятость населения. С одной стороны, цифровизация сокращает рабочие места, усиливая конкуренцию за них в определенных сферах. Примером является сокращение количества отделений банков во многих городах России как результат перехода клиентов на онлайн-банкинг. Теперь у клиента фактически есть свое персональ-

ное отделение банка в его мобильном телефоне. С другой стороны, цифровизация создает рабочие места, примером чего является рост количества курьеров, развозящих по улицам городов России и мира покупки, заказанные на цифровых платформах. Цифровизация экономики сформировала новый класс работников – прекариат.

В результате влияния цифровизации на занятость пирамида современного общества, согласно исследованиям британского экономиста Гая Стэндинга и его последователей, выглядит следующим образом:

1. Элита – владельцы корпораций, обладающие значительным состоянием. Способны оказывать влияние на правительства стран.

2. Салариат (*salary* – оклад, жалование) – работники крупных корпораций и правительственных учреждений, обладающие стабильным доходом и социальными гарантиями. Численность salariata сокращается в результате конкуренции с самозанятыми, так как корпорациям более выгодно заключать контракты именно с последними. Это позволяет корпорациям не оплачивать работникам часы простоя, больничные и отпуска. Усиливается эксплуатация труда за счет отхода от нормированного рабочего дня.

3. Квалифицированные кадры, как правило, работающие на себя и выступающие в качестве консультантов. Их численность невелика.

4. Работники физического труда. Их доля сокращается, в том числе под воздействием автоматизации производств. Рабочий класс трансформируется в прекариат.

5. Прекариат. Как правило, это работники, основывающие свою деятельность на симбиозе с цифровыми платформами (курьеры, водители такси и т. п.). Их характеризует отсутствие стабильного заработка и социальных гарантий, связи с работодателем и социальных связей с коллегами, а также вынужденный характер работы, зачастую не соответствующий уровню

образования. Численность прекариата растет [10].

Таким образом, влияние цифровизации на рынок занятости заключается в том, что она повышает спрос на высококвалифицированных специалистов с высоким уровнем образования и опытом работы, а также на низкоквалифицированных специалистов, опыт работы и образование которых зачастую не имеют значения. Следовательно, за исключением некоторых временных флуктуаций, наблюдается ограниченный рост спроса на высокооплачиваемых работников и значительный рост спроса на низкооплачиваемых работников. Тогда как на работников, не обладающих высоким уровнем квалификации, но достаточно образованных, спрос падает. Зачастую их труд может заменить робот или программный алгоритм. Таким образом, цифровизация сокращает средний класс, усиливая конкуренцию за рабочие места для таких соискателей.

Но сокращение среднего класса сократит и соответствующий спрос на продукцию, достаточно качественную и дорогую, чтобы отличаться от дешевого ширпотреба, но недостаточно качественную и дорогую, чтобы принадлежать к VIP-продукции. Следовательно, вызванная цифровизацией поляризация занятости трансформируется в поляризацию спроса, в рамках которой останется достаточно мало места не только среднему классу, но и продукции среднего уровня качества.

При этом ситуация в России временно может отличаться от описанной выше. В настоящее время в России доходы прекариата достаточно высоки, что обусловлено общей нехваткой трудовых ресурсов, значительным ростом спроса на труд со стороны предприятий военно-промышленного комплекса (ВПК). Но рост автоматизация труда, возможное сокращение спроса ВПК на труд как результат будущего снижения политической напряженности в перспективе могут изменить эту ситуацию за счет высвобождения

трудовых ресурсов. С другой стороны, база дешевой рабочей силы может сужаться вследствие роботизации экономики Европы и переноса трудоемких производств в Азию [12]. Усиление конкуренции за азиатскую рабочую силу усложнит ее импорт в России, что может на некоторое время сохранить доходы российского прекариата на высоком уровне. Это обострит проблемы с рентабельностью бизнеса и стимулирует необходимость автоматизации российских производств, что повысит актуальность исследования генерируемых цифровой экономикой мультипликативных эффектов.

Отметим и влияние цифровизации на стоимость создания одного рабочего места. Автоматизация производства приводит к тому, что масштабные инвестиции в настоящее время не создают значительного количества рабочих мест. Следовательно, идеи о том, что масштабные инвестиции в промышленность приведут к значительному росту спроса на труд, могут оказаться несостоятельными. Приведем иллюстрирующий пример. В 2018 г. в подмосковной Кашире введен в эксплуатацию один из крупнейших в Европе заводов по производству сырокопченых колбас. Объем выпуска завода – до 100 тонн колбасы в сутки. Объем инвестиций – 7 миллиардов рублей, что по курсу 2018–2019 гг. составляет около 110 миллионов долларов США. Предприятие является высокотехнологичным, общая численность его сотрудников не превышает 200 человек [5]. Таким образом, создание одного высокотехнологичного рабочего места на данном заводе обошлось в 550 тысяч долларов США.

Высокотехнологичные предприятия, производящие значительные объемы продукции при незначительном спросе на трудовые ресурсы, могут решить проблему с нехваткой кадров, наблюдающуюся в России в последнее время. Но, как указано выше, такое решение задачи потребует значительных инвестиций.

Опирающаяся на цифровые платформы шеринговая экономика также может оказывать негативное влияние на рыночную ситуацию. Деятельность платформенного сервиса краткосрочной аренды квартир Airbnb привела к тому, что в Нью-Йорке, Париже, Риме и многих других городах коренные жители городов и приезжие, которые хотят снять жилье надолго, столкнулись с проблемами его нехватки. Долгосрочная аренда стала проигрывать конкуренцию по доходам краткосрочной аренде. Деятельность платформы Airbnb в этих городах является фактором значительного роста стоимости долгосрочной аренды жилья. Страдают бизнес-отели и семейные гостиницы. В результате власти Нью-Йорка ввели обязательную регистрацию всех арендодателей – пользователей Airbnb, чтобы их вывод из тени и налогообложение снизили выгоду от сдачи квартир в краткосрочную аренду [23]. Власти Лос-Анжелеса ввели еще более жесткие ограничения, запретив аренду жилья на срок менее чем 30 дней [22].

Достаточно нестандартным взглядом на влияние цифровых платформ на мировую экономику является взгляд греческого экономиста Яниса Варуфакиса. В своей книге «Технофеодализм: что убило капитализм» он делает неожиданной вывод о схожести современной экономической системы с феодальной, указывая на то, что новая феодальная система основана на владении цифровым пространством, убивающим конкуренцию. Рынки заменены цифровыми торговыми платформами, зачастую принадлежащими одному человеку или узкой группе людей. Эти люди применяют на своих цифровых платформах непрозрачные для прочих алгоритмы, определяющие выдачу продуктов в поиске. Конкуренция между этими платформами практически отсутствует. Арендная плата за доступ к такой платформе чрезвычайно высока для ее участников (30% от доходов разработчиков в магазине Apple, 20–35% составляет комиссия на платформе

Amazon). В результате продавцы-капиталисты становятся своеобразными вассалами «лордов» – владельцев платформ. За нарушение правил продавцы могут быть отключены от платформы, что приведет к катастрофическим последствиям для их бизнеса [26]. Подобная ситуация способна оказывать негативное влияние на темпы экономического развития как отдельных государств, так и экономики в целом.

Выделим и массовую скупку стартапов владельцами цифровых платформ. Достаточно часто стартапы приобретаются платформами не для дальнейшего развития, а для нивелирования их конкурентных преимуществ. Проект, угрожающий рыночному лидерству платформы, покупается ее владельцами, что отрезает его от механизмов венчурного финансирования. Если руководство платформы посчитает нецелесообразным развитие данного проекта, он может быть положен «под сукно» [24]. Таким образом, скупка стартапов цифровыми платформами может являться одной из форм рыночных барьеров, усиливающих монопольную власть платформ и, как следствие, оказывающих негативное влияние на экономическое развитие через подавление конкуренции.

Развитие искусственного интеллекта также вызывает опасения у ряда экспертов. Иллюстрацией этих опасений является скандал с увольнением и возвратом в ноябре 2023 г. гендиректора и сооснователя компании OpenAI Сэма Альтмана, сотрудники которого сообщили о прорыве в исследованиях искусственного интеллекта, потенциально опасных для человечества. А именно о создании системы Q*, радикально отличающейся от GPT умением полностью самостоятельно решать задачи, оценивать обстановку, учиться на сделанных ошибках, накапливая опыт их исправления. Если, конечно, данный скандал не является обычным пиаром новой системы.

Таким образом, цифровизация мировой экономики, как и практически любой дру-

гой соответствующий масштабный процесс, обладает как положительным, так и отрицательным влиянием на конкуренцию, динамику экономического развития городов, регионов, стран, мира. Тем не менее все перечисленные выше положительные и отрицательные аспекты цифровизации обозначены и исследуются. Однако, на наш взгляд, существует масштабная группа эффектов цифровизации, ускользающая от взглядов современных исследователей. Это мультипликативные эффекты.

Действие мультипликативных эффектов

В целом мультипликативные эффекты как следствие влияния мультипликатора инвестиций или мультипликатора автономных расходов достаточно хорошо описаны. Общую схему действия мультипликатора предложил Ричард Кан в своей статье «Отношение внутренних инвестиций к безработице», выпущенной в далеком 1931 г. [20]. Теория развивалась и совершенствовалась, находила практическое применение, в основном для традиционных – аналоговых отраслей. Цифровая экономика в значительной степени отличается от традиционной, что требует анализа особенностей распространения генерируемых ею мультипликативных эффектов.

Мультипликатор – численный коэффициент, показывающий, во сколько раз изменятся итоговые показатели развития экономики при росте инвестиций или производства в анализируемом виде деятельности [14]. Благодаря действию мультипликатора инициированный инвестициями прирост национального (регионального) дохода можеткратно превышать объем данных инвестиций. Приблизненно эффект мультипликатора может объяснить следующий пример. В том случае, если значение мультипликатора региональной экономики равно трем, вложение 10 млн долларов США в та-

кую экономику в среднем приведет к росту валового регионального дохода на 30 млн долларов США. Подобный результат возможен за счет распространения мультипликативного эффекта по мультипликативным цепочкам. Инвестор приобретает необходимые ему ресурсы у соответствующей группы поставщиков. В результате расходы инвестора становятся доходами группы этих поставщиков. Полученные доходы за вычетом оттоков, таких как налоги и сбережения, тратятся поставщиками на удовлетворение собственных потребностей в различных ресурсах. То есть формируется вторая группа поставщиков, получающая доход от реализации ресурсов поставщикам инвестора. Вторая группа поставщиков, так же как и первая, тратит полученный доход за вычетом оттоков, закупая ресурсы у третьей группы поставщиков. Третья – у четвертой и т. д. Таким образом формируется мультипликативная цепочка [1, с. 36–37].

Если производственных мощностей для удовлетворения дополнительного спроса разных групп поставщиков не хватает, формируются дополнительные инвестиции в развитие этих мощностей. Данные инвестиции также генерируют свои мультипликативные цепочки [4].

Таким образом, мультипликатор усиливает действие инвестиций на экономику, заключающееся в приросте национального дохода. Но его действие может быть и негативным. Так, прирост доходов и спроса дополнительных групп поставщиков может усилить конкуренцию за ресурсы. В результате инвестор может столкнуться с дефицитом ресурсов для реализации своего проекта, а также ростом их стоимости. Сроки реализации инвестиционного проекта могут быть сорваны, лимиты его бюджета превышены. Для того чтобы избежать таких последствий, следует учитывать не только прямые эффекты инвестиций, заключающиеся в приросте количества рабочих мест, производимой продукции и т. п.,

но и их косвенные эффекты, определяемые значением мультипликатора. Цифровой сектор не является исключением. Оценка его влияния на динамику экономического развития будет неполной без учета генерируемых им мультипликативных эффектов.

Различают несколько видов мультипликатора, в частности мультипликатор инвестиций и мультипликатор автономных расходов. В первом случае распространение мультипликативного эффекта инициируют автономные расходы, то есть расходы, не зависящие от объема доходов производящих их лиц. Во втором случае распространение мультипликативного эффекта инициируют инвестиции. Для данной статьи углубление в анализ типов мультипликатора не представляет важности, поэтому в дальнейшем анализе мы объединим мультипликатор инвестиций и мультипликатор автономных расходов под названием «мультипликатор инвестиций».

Рассмотренный выше процесс генерации мультипликативных цепочек является стандартным для традиционной – аналоговой экономики. Особенности цифровой экономики определяют особенности генерируемых в ее рамках мультипликативных эффектов. Рассмотрим их подробнее.

Мультипликативные эффекты цифровизации

Функционирование значительной части цифровой экономики основано на специфическом типе мультипликативного эффекта – сетевом эффекте. Прежде всего это касается деятельности цифровых платформ. Смысл сетевого эффекта заключается в том, что рост количества пользователей платформы повышает ценность оказываемых платформой услуг для каждого ее пользователя [6]. Например, электронная торговая площадка. Малое количество продавцов на такой площадке означает узкий выбор товаров. Конкуренция незначи-

тельна, цены высоки. В результате на такую площадку будет заходить небольшое количество покупателей. Но, в свою очередь, малое количество покупателей будет привлекать малое количество продавцов. Это отрицательное действие сетевого эффекта, которое может привести к закрытию электронной площадки. Положительное действие сетевого эффекта заключается в том, что рост количества покупателей привлекает дополнительных продавцов, рост количества которых расширяет номенклатуру товаров, усиливает конкуренцию и привлекает на площадку новых покупателей. После чего на площадку приходят новые продавцы и т. д. Первоначальным импульсом такого расширения не обязательно является рост количества продавцов. Достаточно часто им является рост количества покупателей. В отношении социальных сетей правильнее говорить об изменении количества пользователей. Если у пользователя нет знакомых в данной социальной сети, общение в ней может стать для него скучным, и он может покинуть эту сеть.

Влияние сетевого эффекта как вида мультипликативного эффекта распространяется по трем основным направлениям:

1. Сформированная сетевым эффектом повышенная ценность цифровой платформы для пользователей монетизируется в высокую капитализацию компании, владеющей данной цифровой платформой.

2. Распространение сетевого эффекта усиливает конкуренцию, что оказывает противодействие инфляционным процессам.

3. Покупки на цифровых платформах являются первоначальными импульсами, генерирующими соответствующие мультипликативные цепочки. Масштабный набор покупок в совокупности генерирует достаточно большой по своему объему мультипликативный импульс. Вследствие этого цифровые платформы вносят значительный вклад в рост экономики современного государства. Но, как указано выше, в случае несо-

ответствия мультипликативно генерируемых объемов спроса и предложения действие такого эффекта порождает инфляцию.

Таким образом, формированием сетевого эффекта цифровизация положительно влияет на объемы и динамику распространения мультипликативных эффектов в современной экономике.

Значительной особенностью цифровой экономики является то, что масштабный объем созданной в ней продукции является электронным. Продукт продается за реальные деньги, но при этом представляет собой строчки программного кода. Это может быть достаточно разнообразная продукция – от программного обеспечения для офиса до «эльфийского меча» с улучшенными характеристиками в MMORPG (массовая многопользовательская ролевая онлайн-игра).

Особенность такого продукта состоит в том, что дополнительные его единицы создаются простым и чрезвычайно быстрым копированием. Если вы хотите создать еще один автомобиль или еще одну пару обуви, вам требуется производство. Но если вы хотите получить еще одну копию уже созданного программного обеспечения, кинокартины, цифровой книги или музыкального произведения, вам нужно его просто скопировать. Обычно это требует пары кликов мышки и относительно небольшого времени. При этом продажа дополнительной цифровой копии также будет генерировать мультипликативную цепочку. Масштабные продажи будут генерировать масштабный мультипликативный эффект. Но этот эффект будет меньше эффекта, генерируемого производством и реализацией аналогичных по стоимости дополнительных единиц аналогового продукта.

Производство дополнительного экземпляра бумажной книги потребует дополнительного производства бумаги, ниток, типографских чернил, пластика, кожи (в зависимости от качества переплета). Каждый

этап этого производства будет генерировать мультипликативные эффекты. Тогда как производство дополнительного экземпляра цифровой книги, как указано выше, это копирование. Оно тоже генерирует мультипликативный эффект (за счет расходов на копирование), но он несопоставимо меньший по сравнению с производством аналогового продукта. Отметим и то, что часть программных продуктов распространяется бесплатно (приложения для доступа к цифровым платформам с электронных устройств). Бесплатное распространение, генерирующее минимум расходов для распространителя, не генерирует сколь-либо ощутимых мультипликативных эффектов даже при значительных масштабах этого распространения.

Таким образом, масштабное производство единиц цифровой продукции (за исключением первой произведенной единицы) генерирует мультипликативный эффект значительно меньшего объема, чем объем такого эффекта, возникающий при производстве сопоставимого количества аналоговой продукции.

Следовательно, на этапе производства дополнительных единиц продукции цифровизация экономики уменьшает объемы мультипликативного эффекта. Но это уменьшение компенсируется необходимостью использования всевозможных электронных устройств, для которых предназначена электронная продукция, а также необходимостью использования каналов связи.

Электронные устройства – результат достаточно масштабного производства, по своей сложности сопоставимого с производством современных высококачественных автомобилей. Такое производство генерирует масштабные мультипликативные эффекты. Формирование и развитие каналов связи требует сложного современного оборудования, его производство, установка, обновление – все это также генерирует значительные мультипликативные эффекты. В том же

ключе отметим и разработку программного обеспечения. А также то, что электронные устройства, программное обеспечение, оборудование связи – все это совершенствуется и, как следствие, с достаточно динамичной периодичностью обновляется. Такое обновление связано с затратами на производство и реализацию соответствующей продукции, а следовательно, генерирует мультипликативные эффекты.

В процессе распределения готовой продукции ситуация с аналоговой и цифровой продукцией сближается. Процесс реализации продукции в своей основе одинаков («деньги – товар») и при одинаковой ее стоимости формирует схожие по объему мультипликативные эффекты. Тем не менее скорость реализации цифровой продукции выше скорости реализации аналоговой продукции, что позволяет проводить большее количество сделок в единицу времени. С учетом того, что каждая сделка генерирует мультипликативный эффект, общий его объем в единицу времени для реализованной цифровой продукции будет выше объема для аналоговой по стоимости аналоговой продукции.

Тем не менее процесс приобретения аналоговой продукции зачастую связан с поездками по торговым площадкам, а значит, с дополнительными по сравнению с приобретением цифровой продукции тратами. Кроме этого, в аналоговой экономике присутствуют дополнительные траты на содержание магазинов, в общем своем объеме более высокие по сравнению с тратами на содержание цифровых магазинов. Эти дополнительные траты формируют в аналоговой экономике дополнительные мультипликативные эффекты по сравнению с цифровой экономикой. Но при реализации аналоговых товаров через цифровые платформы (*Ozon*, *Wildberries* и т. п.) подобная разница сокращается за счет расходов на содержание пунктов выдачи и транспортировку продукции.

Отметим и то, что цифровизация каналов распространения продукции значительно расширяет географию этого распространения. Выход производителя на соответствующую цифровую платформу в перспективе позволит ему реализовывать продукцию по всему миру. Подобное глобальное расширение сбытовых каналов, при котором присутствие производителя на цифровой платформе одновременно работает и как его реклама, и как канал сбыта, оказывает значительное положительное влияние на мультипликативные эффекты.

Резюмируя анализ этапа распространения продукции, можно сделать вывод, что за счет более высокой скорости распространения цифрового продукта, а также за счет того, что распространение аналогового продукта с помощью цифровых каналов включает в себя значительную аналоговую составляющую, объем мультипликативных эффектов, генерируемых на данном этапе цифровой экономикой, превосходит объем данных эффектов, генерируемых аналоговой экономикой.

Отметим и тот факт, что зачастую цифровая экономика не вытесняет аналоговую, а дополняет ее. Это цифровизация промышленных процессов, формирование цифровых двойников предприятий, отдельных производственных процессов, видов продукции. В том случае, если цифровизация повышает эффективность производства и реализации, это противодействует инфляции. В результате снижения затрат объем мультипликативных эффектов, генерируемых цифровизируемыми аналоговыми процессами, снижается. Но сэкономленные финансовые ресурсы, за исключением сбережений, тратятся на нужды предприятий, следовательно, генерируют дополнительные мультипликативные эффекты. Таким образом, дополнение аналоговой экономики цифровой увеличивает разнообразие мультипликативных эффектов, оказывая на их объемы и динамику положительное влияние.

Отметим потенциальную возможность негативного влияния цифровизации аналоговых предприятий на объем мультипликативных эффектов через снижение количества занятых на этих предприятиях в результате автоматизации производственных и в перспективе творческих процессов. Выше мы рассматривали формирование цифровизацией новых классов работников, в частности прекариата. Первоначально можно сделать вывод, что подобная ситуация аналогична ситуации рубежа XIX – начала XX века, когда промышленная революция резко снизила численность занятых в сельском хозяйстве, но создала большое количество новых рабочих мест на фабриках и заводах [3]. Однако доходы прекариата, за исключением определенных временных флуктуаций, подобных текущей ситуации на российском рынке труда, ниже доходов сокращаемого этой цифровизацией среднего класса. Следовательно, определенные опасения относительно негативного влияния цифровизации на мультипликативные эффекты через ее воздействие на рынок труда сохраняются.

Заключение

Проведенный анализ влияния цифровизации на объемы и динамику распространения мультипликативных эффектов в экономике позволяет сделать вывод о преимущественно положительном направлении этого влияния. На текущем этапе развития цифровой экономики негативные эффекты имеют место, но позитивные эффекты цифровизации превалируют над негативными. Мировая статистика подтверждает сделанные выводы. Так, в течение 2014–2019 гг. в Индии значение мультипликатора инвестиций нецифрового выпуска сократилось с 1,68 до 1,57, тогда как значение мультипликатора инвестиций для цифровой экономики за тот же период времени выросло с 1,34 до 1,50 [15]. Значение мультиплика-

тора производства аппаратного обеспечения для экономики Китая увеличилось с 2,9 в 2012 г. до 3,1 в 2019 г. Для экономики Японии значение этого показателя составляло 1,9 в 2015 г., увеличившись к 2019 г. до 2,2. Значения мультипликаторов выпуска программного обеспечения для экономик Китая, Германии и Индонезии в 2019 г. составляли 1,9. Высоки значения мультипликаторов в сфере телекоммуникаций. Так, по состоянию на 2017 г. значение этого показателя для экономики Малайзии составляло 1,7. Для Германии, Китая, Южной Кореи и Австралии в 2015–2018 гг. это значение находилось в диапазоне от 1,9 до 2,1. Что касается цифровых информационных, вспомогательных и специализированных услуг, то значение мультипликатора в этой сфере для Китая выросло с 2,4 в 2012 г. до 2,5 в 2019 г. [16, с. 57–59].

Тем не менее представленная выше характеристика направлений негативного влияния цифровизации на мультипликативные эффекты является основой для дальнейшей разработки мероприятий по купированию этого влияния. Практическая реализация таких мероприятий позволит управлять значением мультипликатора, контролируя объемы и динамику распространения мультипликативных эффектов. Подобный подход формирует достаточно широкие перспективы использования мультипликатора инвестиций в качестве активного инструмента управления национальной и региональной экономикой, в том числе в ее цифровой сфере.

Это управление может быть осуществлено по следующим направлениям как в рамках цифровой, так и в рамках аналоговой экономики:

- воздействие на внутренние параметры процесса распространения мультипликативного эффекта с целью управления объемами его распространения;
- инициирование роста экономики региона через инвестиции в ее отрасли,

оказывающие наибольшее влияние на величину мультипликатора инвестиций региональной экономики (изменение отраслевой структуры региональной экономики);

- инициирование роста национальной экономики через инвестиции в регионы, обладающие наибольшим мультипликативным эффектом (изменение региональной и отраслевой структуры национальной экономики).

Существующие исследования подтверждают разницу в значениях мультипликато-

ров инвестиций как для отдельных отраслей экономики [2], так и для отдельных регионов [21]. Это подтверждает возможность управления национальной экономикой через активное воздействие на величины региональных и национального мультипликаторов инвестиций по направлениям, указанным выше. Цифровизация экономики, благодаря генерируемым ею масштабным мультипликативным эффектам, внесет свой значительный вклад в эти процессы.

Список литературы

1. Акерлоф Дж., Шиллер Р. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / пер. с англ. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. – 273 с.
2. Горидько Н. П., Нижегородцев Р. М. Точки роста региональной экономики и регрессионная оценка отраслевых инвестиционных мультипликаторов // *Экономика региона*. 2018. Т. 14. № 1. С. 29–42. DOI: 10.17059/2018-1-3.
3. Гунст П. Влияние индустриализации на сельское хозяйство Западной и Восточной Европы в XIX–XX веках // *Acta Historica Academiae Scientiarum Hungaricae*. 1980. Vol. 26, No. 1/2. P. 77–103.
4. Еремин В. В. Модель учета эффекта мультипликатора-акселератора при реализации инвестиционных проектов // *Журнал экономической теории*. 2020. Т. 17. № 3. С. 574–588. DOI: 10.31063/2073-6517/2020.17-3.5.
5. Завод «Черкизово-Кашира»: 15 фактов о самом современном предприятии компании [Электронный ресурс] // Черкизово. URL: <https://cherkizovo-group.com/press/zavod-cherkizovo-kashira-15-faktov-o-samom-sovremennom-predpriyatii-kompanii/> (дата обращения: 12.12.2023).
6. Меткалф Б. Закон Меткалфа сорок лет спустя после рождения Ethernet // *Открытые системы*. СУБД. 2014. № 1. С. 44–47.
7. Паркер Дж., Альстин М., Чаудари С. *Революция платформ* / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.
8. Пирогова С. В., Кузьмин А. С. Переход Российской Федерации к цифровой экономике // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2023. № 6 (82). С. 506–511.
9. Срничек Н. *Капитализм платформ* / пер. с англ. – М.: Изд. дом высшей школы экономики, 2019. – 128 с.
10. Стэндинг Г. *Прекариат: новый опасный класс* / пер. с англ. – М.: Ad Marginem Press, 2020. – 368 с.
11. Татаринов К. А., Аникиенко Н. Н., Савченко И. А., Музыка С. М. Интернет вещей как основа индустрии 4.0 // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 5 (154). С. 770–773. DOI: 10.34925/EIP.2023.154.5.151.
12. Фролов И. Э. О проблемах прогнозирования инновационных процессов в новых условиях: доклад на семинаре ИМП РАН «Российская экономика в новых геополитических условиях: отрасли и регионы» 10 апреля 2023 г. [Электронный ресурс] // ИМП РАН. URL: <https://ecfor.ru/publication/prognozirovanie-innovatsionnyh-protsessov/> (дата обращения: 12.12.2023).
13. Хамхоева Ф. Я. Преимущества использования автоматизации производства в современных условиях в аспекте управления предприятием // *Вестник Российского университета кооперации*. 2021. № 2 (44). С. 88–91. DOI: 10.52623/2227-4383-2-44-17.
14. Широков А. А., Янговский А. А. Оценка мультипликативных эффектов в экономике: возможности и ограничения // *ЭКО*. 2011. № 2 (440). С. 40–58. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2011-2-40-58.

15. *Srivastava D. K.* According to the European Commission, the pace of digitalization in India was the fastest among most major economies between 2011 and 2019 // EY. 23.04.2023. URL: https://www.ey.com/en_in/tax/economy-watch/how-digital-transformation-will-help-india-accelerate-its-growth-in-the-coming-years (дата обращения: 12.12.2023).
16. Capturing the digital economy. A proposed measurement framework and its applications. A Special Supplement to Key Indicators for Asia and the Pacific 2021 // Asian Development Bank. AUGUST 2021. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/722366/capturing-digital-economy-measurement-framework.pdf> (дата обращения: 12.12.2023).
17. *Chan H. K., Griffin J., Lim J. J., Zeng F., Chiu A.* The impact of 3D Printing Technology on the supply chain: Manufacturing and legal perspectives // International Journal of Production Economics. 2018. Vol. 205. P. 156–162. DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.09.009.
18. DCO 2030: Digital economy to contribute 30% of global GDP and create 30 million jobs by 2030 // Edge Middle East Newsletter. 05.02.2023. URL: <https://www.edgemiddleeast.com/business/dco-2030-digital-economy-to-contribute-30-of-global-gdp-and-create-30-million-jobs-by-2030> (дата обращения: 12.12.2023).
19. *Hayat Z.* Digital trust: How to unleash the trillion-dollar opportunity for our global economy // World economic forum. 17.08.2022. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/08/digital-trust-how-to-unleash-the-trillion-dollar-opportunity-for-our-global-economy/#:~:text=The%20World%20Bank%20estimates%20that,faster%20than%20physical%20world%20GDP> (дата обращения: 12.12.2023).
20. *Kahn R. F.* The Relation of Home Investment to Unemployment // The Economic Journal. 1931. Vol. 41. No. 162. P. 173–198.
21. *Kosov M. E., Eremin V. V., Pobyvaev S. A., Gaibov T. S. O.* Applying the investment multiplier to identify key points of economic growth // Emerging Science Journal. 2022. Vol. 6. No. 2. P. 273–285. DOI: 10.28991/ESJ-2022-06-02-05.
22. *Logan T.* Santa Monica comes down hard on Airbnb; will crackdown spread? // Los Angeles Times. 13.05.2015. URL: <https://www.latimes.com/business/realstate/la-fi-santa-monica-council-oks-tough-rental-regs-20150512-story.html> (дата обращения: 12.12.2023).
23. *Oladipo G.* New York City's crackdown on Airbnb and short-term rentals goes into effect // The Guardian. 06.09.2023. URL: <https://www.theguardian.com/us-news/2023/sep/06/airbnb-new-rental-regulation-nyc-housing> (дата обращения: 12.12.2023).
24. *Prado T. S., Bauer J. M.* Big Tech platform acquisitions of start-ups and venture capital funding for innovation // Information Economics and Policy. 2022. Vol. 59. No. 2. Article 100973. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2022.100973.
25. *Schlagwein D., Schoder D., Spindeldreher K.* Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the “sharing economy” // Journal of the Association for Information Science and Technology. 2019. No. 71. No. 7. P. 817–838. DOI: 10.1002/asi.24300.
26. *Varoufakis Y.* Technofeudalism: What Killed Capitalism. – London: Bodley Head, 2023. – 304 p.
27. *Wright L., Davidson S.* How to tell the difference between a model and a digital twin // Advanced Modeling and Simulation in Engineering Sciences. 2020. Vol. 7. Article 13. DOI: 10.1186/s40323-020-00147-4.

Сведения об авторе

Еремин Владимир Владимирович, ORCID 0000-0002-2144-3543, канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник, Институт экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, villy9@rambler.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету.

Статья поступила 12.12.2023, рассмотрена 25.12.2023, принята 11.01.2024

References

1. Akerlof J., Schiller R. *Spiritus Animalis, ili Kak chelovecheskaja psihologija upravljaet jekonomikoj i pochemu jeto vazhno dlja mirovogo kapitalizma* [Spiritus Animalis, or How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters for Global Capitalism]. Moscow, OOO «Junajted Press» Publ., 2010, 273 p.
2. Goridko N. P., Nizhegorodtsev R. M. The Growth Points of Regional Economy and Regression Estimation for Branch Investment Multipliers]. *Jekonomika regiona*=Economy of Regions, 2018, vol.14, no.1, pp.29-42 (in Russian). DOI: 10.17059/2018-1-3.
3. Gunst P. *Vlijanie industrializacii na sel'skoe hozjajstvo Zapadnoj i Vostochnoj Evropy v XIX–XX vekah* [The impact of industrialization on agriculture in Western and Eastern Europe in the 19th and 20th centuries]. *Acta Historica Academiae Scientiarum Hungaricae*, 1980, vol.26, no.1/2, pp.77-103.
4. Eremin V. V. Modelling the multiplier-accelerator effects of large investment projects. *Zhurnal jekonomicheskoy teorii*=Russian Journal of Economic Theory, 2020, vol.17, no.3, pp.574-588 (in Russian). DOI: 10.31063/2073-6517/2020.17-3.5.
5. *Zavod «Cherkizovo-Kashira»: 15 faktov o samom sovremennom predpriyatii kompanii* [Cherkizovo-Kashira plant: 15 facts about the company's most modern enterprise]. Cherkizovo. Available at: <https://cherkizovo-group.com/press/zavod-cherkizovo-kashira-15-faktov-o-samom-sovremennom-predpriyatii-kompanii/> (accessed 12.12.2023).
6. Metcalfe B. Metcalfe's Law after 40 Years of Ethernet. *Otkrytye sistemy. SUBD*=Open Systems. DBMS, 2014, no.1, pp.44-47 (in Russian).
7. Parker G., Alstain M., Choudary S. *Revoljucija platform* [Platform revolution]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2017, 304 p.
8. Pirogova S. V., Kuzmin A. S. Transition of the Russian Federation to a digital economy. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki*, 2023, no.6(82), pp.506-511.
9. Srnicek N. *Kapitalizm platform* [Platform Capitalism]. Moscow, *Izd. dom vysshej shkoly jekonomiki* Publ., 2019, 128 p.
10. Standing G. *Prekariat: novyj opasnyj klass* [Precariat: a new dangerous class]. Moscow, *Ad Marginem Press* Publ., 2020, 368 p.
11. Tatarinov K. A., Anikienko N. N., Savchenko I. A., Muzyka S. M. Internet of things as the basis of industry 4.0. *Jekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and Entrepreneurship, 2023, no.5(154), pp.770-773 (in Russian). DOI: 10.34925/EIP.2023.154.5.151.
12. Frolov I. E. *O problemah prognozirovaniya innovacionnyh processov v novyh uslovijah: doklad na seminare INP RAN «Rossijskaja jekonomika v novyh geopoliticheskikh uslovijah: otrasli i regiony» 10 aprelya 2023 g.* [On the problems of forecasting innovation processes in new conditions. Report at the seminar of the Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences "Russian economy in new geopolitical conditions: industries and regions" April 10, 2023]. INP RAN. Available at: <https://ecfor.ru/publication/prognozirovanie-innovatsionnyh-protsessov/> (accessed 12.12.2023).
13. Khamkhoeva F. Ya. Advantages of using production automation in modern conditions in the aspect of enterprise management. *Vestnik Rossijskogo universiteta kooperacii*=Vestnik of the Russian University of Cooperation, 2021, no.2(44), pp.88-91 (in Russian). DOI: 10.52623/2227-4383-2-44-17.
14. Shirov A. A., Jantovskij A. A. *Ocenka mul'tiplikativnyh jeffektov v jekonomike: vozmozhnosti i ogranichenija* [Assessing multiplier effects in economics: opportunities and limitations]. *JeKO*=ECO, 2011, no.2(440), pp.40-58. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2011-2-40-58.
15. Srivastava D. K. According to the European Commission, the pace of digitalization in India was the fastest among most major economies between 2011 and 2019. EY, 23.04.2023. Available at: https://www.ey.com/en_in/tax/economy-watch/how-digital-transformation-will-help-india-accelerate-its-growth-in-the-coming-years (accessed 12.12.2023).
16. Capturing the digital economy, a proposed measurement framework and its applications. A Special Supplement to Key Indicators for Asia and the Pacific 2021. Asian Development Bank, August 2021.

- Available at: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/722366/capturing-digital-economy-measurement-framework.pdf> (accessed 12.12.2023).
17. Chan H. K., Griffin J., Lim J. J., Zeng F., Chiu A. The impact of 3D Printing Technology on the supply chain: Manufacturing and legal perspectives. *International Journal of Production Economics*, 2018, vol.205, pp.156-162. DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.09.009.
 18. DCO 2030: Digital economy to contribute 30% of global GDP and create 30 million jobs by 2030. *Edge Middle East Newsletter*, 05.02.2023. Available at: <https://www.edgemiddleeast.com/business/dco-2030-digital-economy-to-contribute-30-of-global-gdp-and-create-30-million-jobs-by-2030> (accessed 12.12.2023).
 19. Hayat Z. Digital trust: How to unleash the trillion-dollar opportunity for our global economy. *World Economic Forum*, 17.08.2022. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/08/digital-trust-how-to-unleash-the-trillion-dollar-opportunity-for-our-global-economy/#:~:text=The%20World%20Bank%20estimates%20that,faster%20than%20physical%20world%20GDP> (accessed 12.12.2023).
 20. Kahn R. F. The Relation of Home Investment to Unemployment. *The Economic Journal*, 1931, vol.41, no.162, pp.173-198.
 21. Kosov M. E., Eremin V. V., Pobyaev S. A., Gaibov T. S. O. Applying the investment multiplier to identify key points of economic growth. *Emerging Science Journal*, 2022, vol.6, no.2, pp.273-285. DOI: 10.28991/ESJ-2022-06-02-05.
 22. Logan T. Santa Monica comes down hard on Airbnb; will crackdown spread? *Los Angeles Times*, 13.05.2015. Available at: <https://www.latimes.com/business/realestate/la-fi-santa-monica-council-oks-tough-rental-regs-20150512-story.html> (accessed 12.12.2023).
 23. Oladipo G. New York City's crackdown on Airbnb and short-term rentals goes into effect. *The Guardian*, 06.09.2023. Available at: <https://www.theguardian.com/us-news/2023/sep/06/airbnb-new-rental-regulation-nyc-housing> (accessed 12.12.2023).
 24. Prado T. S., Bauer J. M. Big Tech platform acquisitions of start-ups and venture capital funding for innovation. *Information Economics and Policy*, 2022, vol.59, no.2, article 100973. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2022.100973.
 25. Schlagwein D., Schoder D., Spindeldreher K. Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the "sharing economy". *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 2019, no.71(7), pp.817-838. DOI: 10.1002/asi.24300.
 26. Varoufakis Y. *Technofeudalism: What Killed Capitalism*. London, Bodley Head, 2023, 304 p.
 27. Wright L., Davidson S. How to tell the difference between a model and a digital twin. *Advanced Modeling and Simulation in Engineering Sciences*, 2020, vol.7, no.13, article 13. DOI: 10.1186/s40323-020-00147-4.

About the author

Vladimir V. Eremin, ORCID 0000-0002-2144-3543, Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Institute of Economic Policy and Problems of Economic Security, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, villy9@rambler.ru

Research Support

The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds on a state order to the Financial University.

Received 12.12.2023, reviewed 25.12.2023, accepted 11.01.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-56-68

Специфика проектирования цифрового контура технологического стартапа

С. Н. Макарова^{1,2*}, А. Е. Трубин², А. М. Нечаев², Е. Н. Токмакова²

¹ Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, Орел, Россия

² Университет «Синергия», Москва, Россия

* stanislava-makarova@mail.ru

Аннотация. Одной из ключевых движущих сил прорывного развития экономики России является технологическое предпринимательство. Важность внимания к развитию данного направления подтверждается целями и механизмами их достижения, сформулированными в Концепции технологического развития России на период до 2030 года. Технологическое предпринимательство способствует решению наиболее актуальной в настоящее время задачи – обеспечению технологического суверенитета государства. Взаимодействие науки и бизнеса в процессе создания инновационных продуктов и услуг поддерживается соответствующей экосистемой, цели функционирования которой направлены на активизацию предпринимательства, ускорение доведения идеи до создания прототипа, а затем и до конечного потребителя. В статье анализируется специфика технологического предпринимательства, а также экосистема его поддержки в России. Вне зависимости от приоритетной группы технологий, к которым относится разрабатываемая идея, в процессе работы над созданием и выводением на рынок инновационного продукта предлагается уделять внимание проектированию цифрового контура, повышающего конкурентоспособность стартапа на рынке. Цель данной работы заключается в определении принципов, специфики и состава основных элементов цифрового контура технологического стартапа, построении матрицы цифровых инструментов в зависимости от этапа разработки продукта. Полученные результаты обладают как теоретической, так и практической значимостью, обеспечивая приращение знаний в области изучения и развития технологического предпринимательства и применения полученных результатов для проектирования цифрового контура стартапов, основанных на инновациях.

Ключевые слова: инструменты цифровой трансформации, цифровизация, цифровой контур, проектирование, технологический суверенитет, стартап

Для цитирования: Макарова С. Н., Трубин А. Е., Нечаев А. М., Токмакова Е. Н. Специфика проектирования цифрового контура технологического стартапа // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 56–68. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-56-68

The Specifics of Designing the Digital Circuit of a Technology Startup

S. Makarova^{1,2*}, A. Trubin², A. Nechaev², E. Tokmakova²

¹ Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russia

² Synergy University, Moscow, Russia

* stanislava-makarova@mail.ru

Abstract. One of the key driving forces behind the breakthrough development of the Russian economy is technological entrepreneurship. The importance of attention to the development of this area is confirmed by the goals and mechanisms for achieving them formulated in the Concept of Technological Development of Russia for the period until 2030 year. Technological entrepreneurship contributes to solving the most pressing problem at present. It is ensuring the technological sovereignty of the state. The interaction of science and business in the process of creating innovative products and services is supported by an appropriate ecosystem, the goals of which are aimed at activating entrepreneurship, accelerating the delivery of ideas to the creation of a prototype, and then to the final consumer. The article analyzes the specifics of technological entrepreneurship, as well as the ecosystem of its support in Russia. Regardless of the priority group of technologies to which the idea being developed belongs, in the process of creating and launching an innovative product on the market, it is proposed to pay attention to the design of a digital circuit that increases the competitiveness of a startup in the market. The purpose of this work is to determine the principles, specifics and composition of the main elements of the digital circuit of a technology startup, building a matrix of digital tools depending on the stage of product development. The results obtained have both theoretical and practical significance, providing an increase in knowledge in the field of studying and developing technological entrepreneurship and applying the results obtained to design the digital circuit of innovation-based startups.

Keywords: tools of digital transformation, digitalization, digital contour, design, technological sovereignty, startup

For citation: Makarova S., Trubin A., Nechaev A., Tokmakova E. The Specifics of Designing the Digital Circuit of a Technology Startup. *Sovremennaya konkurentsija*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.56-68 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-56-68

Введение

Обеспечение технологического суверенитета России, то есть достижение способности располагать ключевыми технологиями, – это одно из приоритетных направлений для государства согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2023 года №603. Достижение стратегических целей, технологического суверенитета, преодоление сырьевой зависимости повышает

спрос на инновации и усиливает инновационную активность, что неразрывно связано с развитием технологического предпринимательства, активным появлением технологических стартапов.

Основой развития технологий и ключевым фактором ускорения инновационных процессов является успешная реализация технологических проектов на рынке по приоритетным группам технологий: «Большие данные», «Искусственный интеллект», «Системы распределенного реестра»,

«Квантовые технологии», «Новые и портативные источники энергии», «Новые производственные технологии», «Сенсорика и компоненты робототехники», «Технологии беспроводной связи», «Технологии управления свойствами биологических объектов», «Нейротехнологии, технологии виртуальной и дополненной реальностей» [1, 2].

Необходимым условием для создания конкурентоспособных высокотехнологичных продуктов является включение в данный процесс научных организаций и организаций высшего образования как основных источников формирования научно-технического задела, проведения исследований и разработок, доведения разработки до высокого уровня готовности технологий, создания востребованных рынком результатов интеллектуальной деятельности.

Таким образом, исследование вопросов теории и практики технологического предпринимательства по приоритетным группам технологий в настоящее время является наиболее актуальным и значимым.

Обзор литературы

Вопросы цифровой трансформации бизнеса, в частности связанные с определением элементов цифрового контура, требуют комплексного анализа существующего научного задела по данному направлению, а также использования широкого спектра аналитических и статистических материалов.

Концептуальные основы и проблематику развития технологического предпринимательства в России рассматривают в своих трудах Б.Е. Токарев [18], А.Н. Барыкин [6], М.В. Подшивалова и С.Т. Смаилов [15]. Аспекты цифровизации и цифровой трансформации бизнеса в России, включая определение возможных направлений роста бизнеса на основе использования информационных технологий, отражены в работах О.В. Китовой, С.Н. Бру-

скина [9], А.А. Михайлова, Л.А. Горюновой, Л.А. Цветковой [11], Л.С. Леонтьевой, Л.Н. Орловой, Ч.Л. Ван [10]. Среди зарубежных исследователей в рамках данного направления необходимо отметить работы A.Conti, M.Thursby, F.T. Rothaermel [19], J. Santisteban, D.Mauricio [20]. Источниками аналитической информации о создании, развитии, инвестициях в технологические стартапы в России являются исследования «Стартап барометр», данные SBS Consulting, ICT.Moscow, материалы о реализации федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства»¹ [8, 14, 16]. Вместе с тем существующие научные представления о роли и особенностях построения технологических стартапов нуждаются в дополнении с учетом влияния цифровой трансформации современной экономики.

Экосистема поддержки создания технологических стартапов

На основе систематизации подходов к определению технологического предпринимательства, разработанной М.В. Подшиваловой и С.Т. Смаиловым [15, с. 158], в данной работе мы будем придерживаться следующих признаков, позволяющих выделить технологические стартапы в отдельную категорию:

- наличие процессов, связанных с поиском инновационных решений, трансформацией знаний в технологии, востребованные рынком, с коммерциализацией технологий;
- взаимодействие научной и предпринимательской деятельности;
- основная доля инвестиций приходится на создание инноваций, реализацию научно-технических достижений.

¹ Ключевые цифры Платформы // Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства». URL: https://univertechpred.ru/upload/pres/POTP_Klyuchevye-Tsifry_2023-10.pdf (дата обращения: 07.11.2023).

Таким образом, технологические стартапы основаны на современных достижениях науки и техники, направлены на решение актуальных проблем в конкретной предметной области с помощью создания или усовершенствования продукта или услуги, соответствуют приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники и перечню критических технологий Российской Федерации [1–3].

Институциональную основу для развития технологических стартапов в России формирует Концепция технологического развития на период до 2030 года, Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства», Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Современная экосистема поддержки направлена на активное создание технологических стартапов, охватывает все этапы работы над инновационным продуктом и включает в себя методическую, образовательную, инвестиционную и инфраструктурную компоненты (рис. 1).

Россия в рейтинге стартап-экосистем за 2022 год занимает 29-е место, в то время как лидирующие позиции принадлежат США, Великобритании и Израилю [14]. Учитывая опыт лидирующих в данном направлении стран, успешный запуск стартапов связан с как можно более ранним развитием предпринимательских компетенций, приобщением граждан к предпринимательству, организацией поддержки малого бизнеса, включая поиск инвестиций.

Специфика технологического стартапа для проектирования цифрового контура

Современная экономика предъявляет особые требования для создания технологических стартапов. В первую очередь это связано с потребностью современной эко-

номики в ускоренном трансфере технологий. Быстрые темпы морального устаревания инноваций выступают ключевым фактором для поиска решений, способствующих ускорению разработки и внедрения новых технологий. Кроме того, начало разработки стартапа сопровождается необходимостью минимизации издержек и экономии ресурсов, что находит выражение в особенностях построения работы на всех этапах создания продукта.

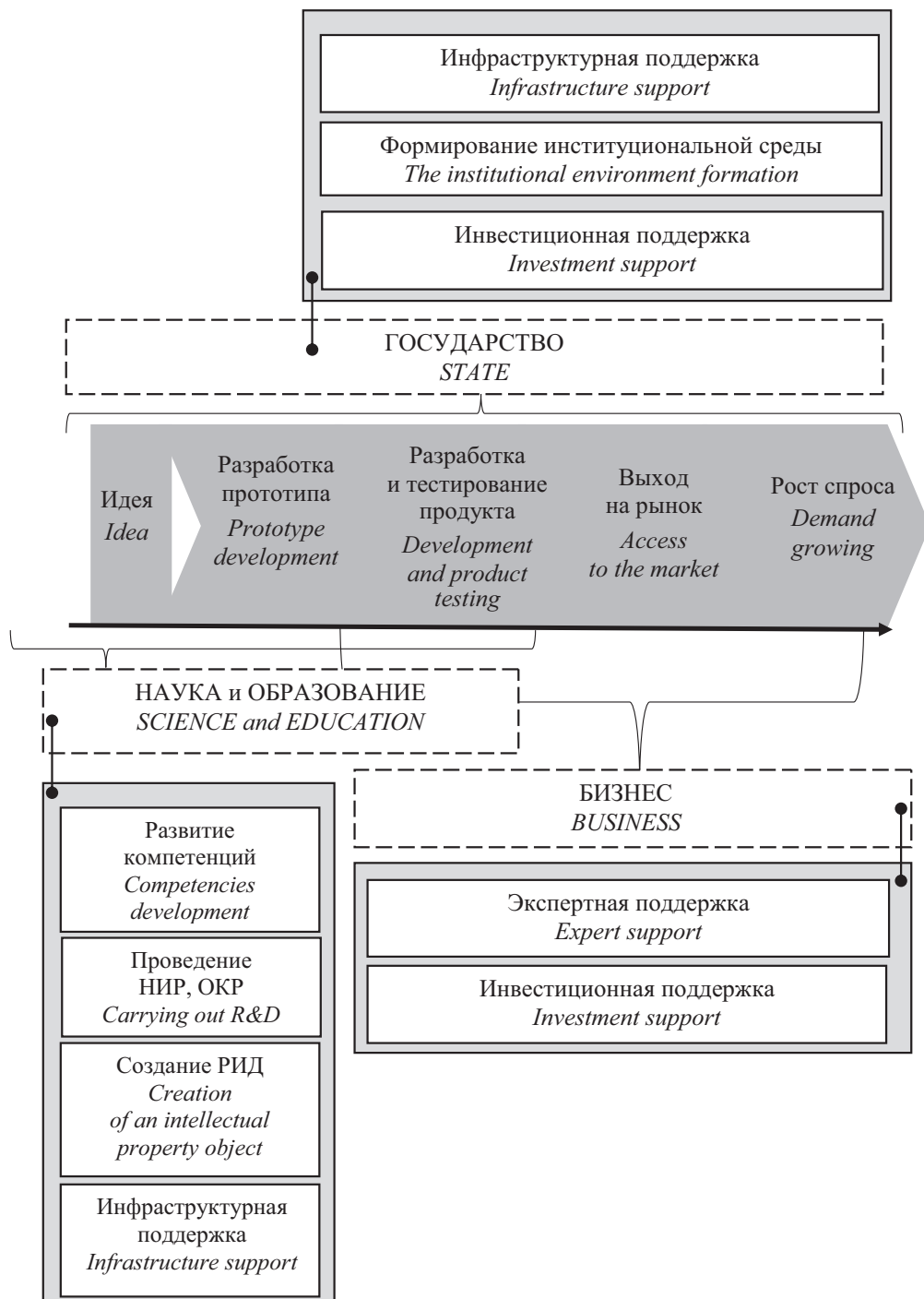
Согласно количественному анализу инновационных стартапов в России, проведенному Б. Е. Токаревым, количество сотрудников стартап-компаний не превышает 15 человек [8, 16], а 70% стартапов насчитывают не более 2 человек [18].

Команды стартапов, основанных на инновациях, в большинстве случаев имеют межрегиональный или даже международный состав, в связи с чем требуется активное использование каналов коммуникации и удаленной работы.

Изначальная ориентация технологического стартапа на автоматизацию процессов, их оптимизацию путем исключения дублируемых, промежуточных процессов оказывает существенное влияние на конкурентоспособность и адаптационные возможности к изменяющимся условиям среды [4, 12].

Применение системы цифровых инструментов в процессе разработки стартапа обеспечивает возможность ускоренного создания продукта на основе актуальных запросов потребителей, а также позволяет осуществлять дополнительный поиск источников прибыли. Например, использование Agile в разработке для получения наиболее ценного для потребителя продукта требует поддержания обратной связи от пользователя в течение всего этапа создания MVP, что достижимо только с использованием современных цифровых инструментов.

В настоящее время по направлению развития технологического предприниматель-



Источник: составлено по материалам: [4, 5, 13].

Рис. 1. Поддержка создания технологических стартапов в России

Fig. 1. Support for the creating of technology startups in Russia

ства реализуются акселерационные программы продолжительностью от 2 месяцев до 1 года. Только в рамках университетского технологического предпринимательства реализовано более 302 акселерационных программ в 44 городах России за 2022 и первое полугодие 2023 года, разработано 13 403 стартап-проекта². Типовые образовательные модули проводимых программ включают темы, связанные с вопросами технологического суверенитета, инновационной экосистемы России, методологией разработки продукта, бизнес-моделирование, основы работы с целевыми рынками, маркетинг, финансы, построение воронки продаж, каналы поиска инвестиций.

Задача технологического предпринимателя – обеспечить баланс технологической и рыночной составляющих продукта или услуги. В процессе подтверждения гипотезы о востребованности предлагаемого продукта рынком и обеспечении высокого уровня проработанности используемой технологии возникает необходимость проработки командой стартапа вопросов, напрямую не связанных с производством продукта, оказанием услуги, но обеспечивающих необходимое конкурентное преимущество.

Наиболее быстрое включение в экосистему поддержки технологического предпринимательства осуществляется на основе формирования цифрового контура уже на этапе разработки идеи. Таким образом, в процессе разработки стартапа вне зависимости от технологической специфики необходимо изначальное проектирование использования цифровых решений по всем функциональным областям, то есть разработка единого цифрового контура.

Под цифровым контуром технологического стартапа мы будем понимать сово-

купность применяемых или планируемых к использованию информационных технологий, обеспечивающих наиболее эффективную разработку инновационного продукта, реализацию бизнес-процессов, организацию взаимодействия с проектной командой.

Принципы построения цифрового контура технологического стартапа

Для проектирования цифрового контура стартапа необходимо определить следующие ключевые позиции:

- 1) какие именно бизнес-задачи, бизнес-процессы могут быть реализованы при помощи информационных технологий;
- 2) какие данные будут собираться, накапливаться, передаваться и обрабатываться в рамках существования стартапа;
- 3) использование каких технологий, включая информационные технологии, возможно на текущем этапе создания стартапа; какие технологии могут быть использованы в дальнейшем.

Проектирование цифрового контура, наравне с наличием результатов интеллектуальной деятельности в основе создаваемого продукта, обеспечит стартапу важное конкурентное преимущество за счет сокращения скорости принятия решений, снижения трудозатрат, уменьшения рутинных операций. Данный процесс основывается на принципах, которые в первую очередь обеспечивают качественное построение системы.

К основным принципам создания цифрового контура технологического стартапа могут быть отнесены следующие:

1. Системный подход.
2. Минимизация используемых ресурсов.
3. Ускорение и повышение эффективности коммуникаций и бизнес-процессов.
4. Непротиворечивость использования цифровых инструментов.
5. Кибербезопасность.

² Ключевые цифры Платформы // Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства». URL: https://univertechpred.ru/upload/pres/PUTP_Klyuchevye-Tsify_2023-10.pdf (дата обращения: 07.11.2023).

6. Масштабируемость.
7. Развитие цифровой культуры.

Системный подход позволяет рассматривать цифровой контур как единое целое и внедрять цифровые инструменты для всех этапов работы над продуктом, начиная с этапа разработки идеи. Принцип минимизации используемых ресурсов обеспечивает сведение к минимуму расход ресурсов, необходимых в процессе разработки продукта, при условии достижимости требуемого качества продукта (или прототипа). На каждом этапе работы над стартапом осуществляются внутренние и внешние коммуникации, что требует выбора соответствующих каналов коммуникации. При этом используемые цифровые инструменты не должны дублировать, противоречить друг другу. Проектирование цифрового контура требует повышенного внимания к безопасности информационных систем, сетей как на этапах проведения исследований и разработок, так и на этапах выпуска готовой продукции. Внедрение и использование элементов цифрового контура должно соответствовать стратегии развития технологического стартапа. Ключевым фактором для построения цифрового контура является создание и развитие цифровой культуры. На начальных этапах разработки технологического стартапа данную функцию выполняет фаундер.

Элементы цифрового контура технологического стартапа

В общем виде в цифровой контур бизнеса включены субъекты, процессы, сети коммуникаций, которые находятся во взаимодействии и взаимосвязи [7, 16]. Смещение фокуса внимания на инновационную составляющую продукта приводит к необходимости расширять подходы цифровой трансформации бизнеса [7, 16] и, соответственно, при определении цифрового кон-

тура стартапа включать цифровые инструменты для организации и проведения исследований и разработок.

В отличие от компаний, реализующих свою деятельность на рынке и направленных на цифровую трансформацию, определение элементов цифрового контура технологического стартапа основывается на выделении ряда значимых для разработки инновационного продукта функциональных областей, где первостепенное значение имеет проведение НИР, ОКР, НИОКР, НИОКРТ (табл. 1).

Во избежание дублирования цифровых инструментов, значительных потерь времени и ресурсов, связанных с обучением и переобучением команды проекта, налаживанием коммуникации между участниками, определение набора инструментов, входящих в цифровой контур технологического стартапа, основывается как на внешних факторах (уровень развития информационного общества, доступность цифровых инструментов, сложность решаемой инновационной задачи, требования потребителей и рынка), так и на внутренних факторах (располагаемые ресурсы, уровень цифровых компетенций участников команды, уровень цифровой культуры). В настоящее время развитие технологического предпринимательства в России связано с вниманием к формированию компетенций в области ведения бизнеса, информированием об источниках инвестиционной поддержки, в то время как вопросы повышения цифровой грамотности и культуры в контексте создания технологического стартапа и осуществления предпринимательской деятельности остаются в большей степени неохваченными. Вместе с тем в условиях цифровой трансформации общества данное направление способно обеспечить важное конкурентное преимущество, ускоряя и повышая эффективность процессов разработки инновационных продуктов или услуг.

Таблица 1. Матрица инструментов цифрового контура технологического стартапа

Table 1. Matrix of digital contour tools for a technology startup

Функциональные области цифрового контура технологического стартапа <i>Functional areas of the technology startup digital circuit</i>	Этапы работы над продуктом <i>Product work stages</i>		
	Проработка идеи <i>Idea developing</i>	Создание прототипа <i>Prototype creating</i>	Создание продукта <i>Product creating</i>
Проведение НИР, ОКР, НИОКР, НИОКТР <i>Carrying out R&D</i>	Облачные технологии, базы данных, базы знаний, большие данные, специализированное программное обеспечение <i>Cloud technologies, databases, knowledge bases, big data, specialized software</i>	Облачные технологии, базы данных, базы знаний, цифровые двойники, большие данные, специализированное программное обеспечение <i>Cloud technologies, databases, knowledge bases, digital twins, big data, specialized software</i>	Облачные технологии, базы данных, базы знаний, цифровые двойники, большие данные, специализированное программное обеспечение <i>Cloud technologies, databases, knowledge bases, digital twins, big data, specialized software</i>
Поиск, создание, преобразование, хранение информации и данных <i>Search, creation, transformation, storage of information and data</i>	Облачные технологии, поисковые системы, информационно-аналитические системы <i>Cloud technologies, search engines, information and analytical systems</i>	Облачные технологии, поисковые системы, информационно-аналитические системы <i>Cloud technologies, search engines, information and analytical systems</i>	Облачные технологии, поисковые системы, информационно-аналитические системы <i>Cloud technologies, search engines, information and analytical systems</i>
Маркетинг <i>Marketing</i>	Искусственный интеллект, большие данные <i>Artificial intelligence, big data</i>	Технологии виртуальной, дополненной и смешанной реальности, большие данные, искусственный интеллект, чат-боты <i>Technologies of virtual, augmented and mixed reality, big data, artificial intelligence, chatbots</i>	Технологии виртуальной, дополненной и смешанной реальности, искусственный интеллект, чат-боты <i>Technologies of virtual, augmented and mixed reality, artificial intelligence, chatbots</i>
Аналитика и мониторинг <i>Analytics and monitoring</i>	Большие данные <i>Big data</i>	Большие данные, системы для сбора, анализа и отображения данных <i>Big data, systems for collecting, analyzing and displaying data</i>	Большие данные, системы для сбора, анализа и отображения данных <i>Big data, systems for collecting, analyzing and displaying data</i>
Автоматизация процессов <i>Process automation</i>	Системы управления бизнес-процессами <i>Business process management systems</i>	Системы управления бизнес-процессами <i>Business process management systems</i>	Системы управления бизнес-процессами, ERP-системы <i>Business process management systems, ERP systems</i>
Документооборот <i>Document flow</i>	Облачные технологии <i>Cloud technologies</i>	Cloud-платформы <i>Cloud platforms</i>	Cloud-платформы <i>Cloud platforms</i>

Окончание табл. 1

Функциональные области цифрового контура технологического стартапа <i>Functional areas of the technology startup digital circuit</i>	Этапы работы над продуктом <i>Product work stages</i>		
	Проработка идеи <i>Idea developing</i>	Создание прототипа <i>Prototype creating</i>	Создание продукта <i>Product creating</i>
Визуализация <i>Visualization</i>	Онлайн-дашборды, базы данных, искусственный интеллект, онлайн-платформы для создания графических объектов <i>Online dashboards, databases, artificial intelligence, online platforms for creating graphic objects</i>	Онлайн-дашборды, системы для сбора, анализа и отображения данных, искусственный интеллект, онлайн-платформы для создания графических объектов, сервисы для создания прототипов, платформы Low-code, No-code <i>Online dashboards, systems for collecting, analyzing and displaying data, artificial intelligence, online platforms for creating graphic objects, services for creating prototypes, Low-code, No-code platforms</i>	Онлайн-дашборды, системы для сбора, анализа и отображения данных, искусственный интеллект, онлайн-платформы для создания графических объектов <i>Online dashboards, systems for collecting, analyzing and displaying data, artificial intelligence, online platforms for creating graphic objects</i>
Внешние коммуникации <i>External communications</i>	Электронная почта, сервисы по поиску инвесторов, менторов, экспертов <i>Email, services for finding investors, mentors, experts</i>	Чат-боты, мессенджеры, электронная почта, сервисы по поиску инвесторов, менторов, экспертов, графические онлайн-редакторы для создания прототипов сайтов и приложений <i>Chatbots, instant messengers, email, services for finding investors, mentors, experts, online graphic editors for creating prototypes of websites and applications</i>	Чат-боты, мессенджеры, электронная почта, сайт, CRM-системы, графические онлайн-редакторы для создания прототипов сайтов и приложений <i>Chatbots, instant messengers, email, website, CRM systems, online graphic editors for creating prototypes of websites and applications</i>
Внутренние коммуникации <i>Internal communications</i>	Мессенджеры, электронная почта, сервисы для видео-конференц-связи <i>Messengers, email, video conferencing services</i>	Мессенджеры, электронная почта, сервисы для видео-конференц-связи <i>Messengers, email, video conferencing services</i>	Мессенджеры, электронная почта, сервисы для видео-конференц-связи <i>Messengers, email, video conferencing services</i>
Управление знаниями и людьми <i>Knowledge and people management</i>	Облачные технологии, мессенджеры, базы знаний <i>Cloud technologies, messengers, knowledge bases</i>	Облачные технологии, мессенджеры, базы знаний <i>Cloud technologies, messengers, knowledge bases</i>	Базы знаний, системы управления проектами <i>Cloud technologies, messengers, knowledge bases</i>

Источник: составлено по материалам [4, 14, 17, 21].

Заключение

Развитие технологического предпринимательства соответствует национальным целям развития Российской Федерации на период до 2023 года, является необходимым условием для обеспечения технологического суверенитета и конкурентоспособности современной экономики России. Функционирование экосистемы технологического предпринимательства направлено на обеспечение социально-экономического развития государства за счет объединения науки и бизнеса для создания инновационных

проектов и услуг, вовлечения в технологическое предпринимательство представителей университетского сообщества. Участие в мероприятиях экосистемы обеспечивает команде стартапа ускоренный рост, экспертную и инвестиционную поддержку проектов. Вместе с тем для повышения конкурентоспособности технологического стартапа возникает необходимость в проектировании его цифрового контура, что обеспечит нахождение оптимальных решений при использовании цифровых инструментов на всех этапах работы над инновационным продуктом.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 июля 2011 г. №899 «Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации» // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/all/77983/> (дата обращения: 07.09.2023).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2023 г. №603 «Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и Положения об условиях отнесения проектов к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации, о представлении сведений о проектах технологического суверенитета и проектах структурной адаптации экономики Российской Федерации и ведении реестра указанных проектов, а также о требованиях к организациям, уполномоченным представлять заключения о соответствии проектов требованиям к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации» // Правительство России. URL: <http://static.government.ru/media/files/8JsiO5kSltJA1g5lHhGd5qiQVACelECn.pdf> (дата обращения: 07.09.2023).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. №1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года» // Правительство России. URL: <http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OlbBp18F.pdf> (дата обращения: 07.09.2023).
4. Анисимов А. Ю., Малиновский М. О. Цифровизация как фактор трансформации управления бизнес-процессами // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. №1 (44). С. 77–84. DOI: 10.21777/2587-554X-2023-1-77-84.
5. Анисимов А. Ю., Плахотникова М. А., Панасюк А. А. Трансформация интересов и целевых установок создателей прорывных технологий под влиянием современного состояния экономики // Вестник Института мировых цивилизаций. 2020. Т. 11. №2 (27). С. 95–101.
6. Барыкин А. Н., Икрянников В. О. Белые пятна теории и практики технологического предпринимательства // Менеджмент инноваций. 2010. №3. С. 202–213.
7. Зайченко И. М., Горшечникова П. Д., Лёвина А. И., Дубгорн А. С. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определение // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2020. №2. С. 205–212. DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-205-212.
8. Исследование российского рынка стартапов 2021 [Электронный ресурс] // ICT.Moscow. URL: <https://ict.moscow/research/issledovanie-rossiiskogo-rynka-startapov-2021/> (дата обращения: 08.09.2023).

9. Китова О. В., Брускин С. Н. Цифровая трансформация бизнеса // Цифровая экономика. 2018. № 1. С. 20–25.
10. Леонтьева Л. С., Орлова Л. Н., Ван Ч. Л. Цифровые трансформации в предпринимательстве // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2019. № 2. С. 28–43.
11. Михайлов А. А., Горюнова Л. А., Цветкова Л. А. Цифровизация коммерческой деятельности в компаниях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 10-1. С. 472–480. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.059.
12. Некрасова Э. С. Роль цифровых технологий в создании условий для добросовестной конкуренции бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12. С. 493–495.
13. Научно-практические аспекты цифровой трансформации экономики: монография / кол. авт.; под общ. ред. А. Н. Алексахина, А. Ю. Анисимова, А. Е. Трубина. – М.: РУСАЙНС, 2023. – 2014 с.
14. Оценка уровня зрелости стартап-экосистем российских и иностранных университетов [Электронный ресурс] // SBS Consulting. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/d91/62uk6uf6vo12xcring528mcg2yuv9ef.pdf> (дата обращения: 08.09.2023).
15. Подшивалова М. В., Смаилов С. Т. Технологическое предпринимательство: проблемы идентификации // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 4. С. 155–163. DOI: 10.14529/em210416.
16. Портрет стартапов Москвы: стратегии развития в условиях кризиса 2022 [Электронный ресурс] // Агентство инноваций города Москвы. Июль 2022 г. URL: https://rshbdigital.ru/content/analitika/Portret-startapov-Moskvy-2022-fudDSsYilyaMEd_uR8zZ9.pdf (дата обращения: 07.08.2023).
17. Сергеев И. В., Корниенко Р. А., Ивенин Р. И. Цифровая трансформация цепей поставок с использованием технологий блокчейн и аналитики больших данных // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2019. № 3. С. 34–45.
18. Токарев Б. Е. Количественный анализ инновационных стартапов в России // Управление. 2020. Т. 8. № 2. С. 20–29. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-2-20-29.
19. Conti A., Thursby M., Rothaermel F. T. Show me the right stuff: signals for high-tech startups // Journal of Economics & Management Strategy. 2013. Vol. 22. No. 2. P. 341–364. DOI: 10.1111/jems.12012.
20. Santisteban J., Mauricio D. Systematic literature review of critical success factors of information technology startups // Academy of Entrepreneurship Journal. 2017. Vol. 23. No. 2. P. 1–23.
21. Lyapina I. R., Zaytsev A. G., Mashegov P. N., Skobliakova I. V., Trubin A. E. Institutionalization of integration processes in education and formation of regional system of innovational entrepreneurship. – In: Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management. 2017. P. 227–233. DOI: 10.1007/978-3-319-60696-5_28.

Сведения об авторах

Макарова Станислава Николаевна, ORCID 0000-0003-3474-131X, канд. экон. наук, директор Центра научных коммуникаций и междисциплинарных проектов, Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, Орел; доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, stanislava-makarova@mail.ru

Трубин Александр Евгеньевич, ORCID 0000-0002-7189-5679, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, niburt@yandex.ru

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

Токмакова Елена Николаевна, ORCID 0000-0001-9963-2726, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, e_tokmakova@mail.ru

Статья поступила 04.10.2023, рассмотрена 18.11.2023, принята 12.12.2023

References

1. Decree of the President of the Russian Federation "On approval of priority directions for the development of science, technology and engineering in the Russian Federation and the list of critical technologies of the Russian Federation" of July 7, 2011, no.899 (in Russian). Available at: <http://government.ru/docs/all/77983/> (accessed 07.09.2023).
2. Decree of the Government of the Russian Federation "On approval of priority areas of projects of technological sovereignty and projects of structural adaptation of the economy of the Russian Federation and the Regulations on the conditions for classifying projects as projects of technological sovereignty and projects of structural adaptation of the economy of the Russian Federation, on the provision of information on projects of technological sovereignty and projects for structural adaptation of the economy of the Russian Federation and maintaining a register of these projects, as well as the requirements for organizations authorized to submit conclusions on the compliance of projects with the requirements for projects of technological sovereignty and projects for structural adaptation of the economy of the Russian Federation" of April 15, 2023, no.603 (in Russian). Available at: <http://static.government.ru/media/files/8JsiO5kSlJA1g5IHhGd5qiQVACeIECn.pdf> (accessed 07.09.2023).
3. Order of the Government of the Russian Federation "On approval of the Concept of technological development for the period until 2030" of May 20, 2023, no.1315-r (in Russian). Available at: <http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OlBp18F.pdf> (accessed 07.09.2023).
4. Anisimov A. Yu., Malinovsky M. O. Digitalization as a factor of transformation of business process management. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S. Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie*=Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management, 2023, no.1(44), pp.77-84 (in Russian). DOI: 10.21777/2587-554X-2023-1-77-84.
5. Anisimov A. Yu., Plakhotnikova M. A., Panasyuk A. A. Transformation of interests and target installations of the creators of breakthrough technologies under the influence of the modern economic state. *Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsii*=Bulletin of the Institute of World Civilizations, 2020, vol.11, no.2(27), pp. 95-101 (in Russian).
6. Barykin A. N. *Belye pyatna teorii i praktiki tekhnologicheskogo predprinimatel'stva* [Blind spots in the theory and practice of technological entrepreneurship]. *Menedzhment innovatsii*, 2010, no.3, pp.204-215.
7. Zaychenko I. M., Gorshcnikova P. D., Lyoina A. I., Dubgorn A. S. Digital transformation of business: Approaches and definitions. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*=Scientific journal of NIU ITMO. The series "Economics and Environmental Management", 2020, no.2, pp.205-212 (in Russian). DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-205-212.
8. *Issledovanie rossijskogo rynka startupov 2021* [Research of the Russian startup market 2021]. ICT. Moscow. Available at: <https://ict.moscow/research/issledovanie-rossijskogo-rynka-startapov-2021/> (accessed 08.09.2023).
9. Kitova O. V., Bruskin S. N. Digital transformation of business. *Tsifrovaya ekonomika*, 2018, no.1, pp.20-25 (in Russian).
10. Leont'eva L. S., Orlova L. N., Wang C. L. Digital Transformation in Entrepreneurship. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*=Lomonosov Public Administration Journal. Series 21, 2019, no.2, pp.28-43 (in Russian).
11. Mikhailov A. A., Goryunova L. A., Tsvetkova L. A. Digitalization of commercial activity in companies. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*=Economics: Yesterday, Today and Tomorrow, 2019, vol.9, no.10-1, pp.472-480 (in Russian). DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.059 .
12. Nekrasova E. S. The role of digital hardware in the establishment of conditions for fair business. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and Entrepreneurship, 2017, no.12, pp.493-495 (in Russian).
13. *Nauchno-prakticheskie aspekty tsifrovoi transformatsii ekonomiki: monografiya* [Scientific and practical aspects of the digital transformation of the economy: monograph]. Col. authors; under the

- general editorship of A. N. Aleksakhin, A. Yu. Anisimov, A. E. Trubin. Moscow, RUSAINS Publ., 2023, 2014 p.
14. *Otsenka urovnya zrelosti startup-ekosistem rossiiskikh i inostrannykh universitetov* [Assessing the level of maturity of startup ecosystems of Russian and foreign Universities]. SBS Consulting. Available at: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/d91/62uk6uf6vo12xcring528mcg2yuv9ef.pdf> (accessed 08.09.2023).
 15. Podshivalova M. V., Smailov S. T. Technological entrepreneurship: Identification problems. *Vestnik YuUrGU. Seriya: Ekonomika i menedzhment*=Bulletin of South Ural State University. Series "Economics and Management", 2021, vol.15, no.4, pp.155-163 (in Russian). DOI: 10.14529/em210416.
 16. *Portret startupov Moskvy: strategii razvitiya v usloviyakh krizisa 2022* [Portrait of Moscow startups: development strategies in times of crisis 2022]. *Agentstvo innovatsii goroda Moskvy*, July 2022. Available at: https://rshbdigital.ru/content/analitika/Portret-startupov-Moskvy-2022-fudDSsYlYlaMEd_uR8zZ9.pdf (accessed: 07.08.2023).
 17. Sergeev I. V., Kornienko R. A., Ivenin R. I. Digital transformation of supply chains using blockchain technology and big data analytics. *Risk: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia*=RISK: Resources, Information, Supply, Competition, 2019, no.3, pp.34-45 (in Russian).
 18. Tokarev B. E. Quantitative analysis of innovative startups in Russia. *Upravlenie*=Management (Russia), 2020, vol.8, no.2, pp.20-29 (in Russian). DOI: 10.26425/2309-3633-2020-2-20-29.
 19. Conti A., Thursby M., Rothaermel F. T. Show me the right stuff: signals for high-tech startups. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2013, vol.22, no.2, pp.341-364. DOI: 10.1111/jems.12012.
 20. Santisteban J., Mauricio D. Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2017, vol.23, no.2, pp.1-23.
 21. Lyapina I. R., Zaytsev A. G., Mashegov P. N., Skobliakova I. V., Trubin A. E. Institutionalization of integration processes in education and formation of regional system of innovational entrepreneurship. In: *Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management*, 2017, pp.227-233. DOI: 10.1007/978-3-319-60696-5_28.

About the authors

Stanislava N. Makarova, ORCID 0000-0003-3474-131X, Cand. Sci. (Econ.), Director of Scientific Communications and Interdisciplinary Projects Center, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel; Associate Professor at Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, stanislava-makarova@mail.ru

Alexander E. Trubin, ORCID 0000-0002-7189-5679, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, niburt@yandex.ru

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

Elena N. Tokmakova, ORCID 0000-0001-9963-2726, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, e_tokmakova@mail.ru

Received 04.10.2023, reviewed 18.11.2023, accepted 12.12.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91

Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований

Ю. Б. Рубин^{1*}¹ Университет «Синергия», Москва, Россия* yubin@synergy.ru

Аннотация. В статье анализируются особенности менеджмента участия в конкуренции как неотъемлемой составной части управления бизнесом в конкурентной среде, а также перечня его объектов. Рассматриваются направления менеджмента участия в конкуренции – менеджмент ресурсного обеспечения участия в конкуренции, менеджмент достижения и поддержания приемлемых результатов участия в конкуренции, менеджмент бизнес-процессов участия в конкуренции. Дается развернутая характеристика феноменов конкурентной деятельности и конкурентных действий. Раскрывается значение менеджмента конкурентоспособности сторон соперничества, менеджмента конкурентной устойчивости последних, менеджмента их конкурентного позиционирования в конкурентной среде современной экономики. Приводится обоснование уровневого подхода к структурированию менеджмента участия в конкуренции, на его базисе выделяются стратегический, операционный и ситуационный уровни конкурентной деятельности сторон соперничества. На основе сочетания отдельных положений теории менеджмента и современной конструктивной теории конкуренции уточняется специфическая деятельная и управленческая терминология, способствующая пополнению категориального аппарата менеджмента участия в конкуренции. Рассматривается инструментальная система менеджмента участия в конкуренции, которая включает планирование и контроль принятия к исполнению и применения стратегий участия в конкуренции, моделирование тактики участия в конкуренции, прогнозирование тактических периодов участия в конкуренции, разработку операционных сценариев и технических регламентов применения тактических конкурентных операций, планирование, организационную и мотивационную регламентацию действий по участию в конкуренции, использование рабочих схем конкурентных действий по ситуации, создание и реализацию домашних заготовок конкурентных действий, обоснование коридоров ситуационного творчества, операционный контроль участия в конкуренции.

Ключевые слова: теория менеджмента, конкуренция, менеджмент участия в конкуренции, конкурентные действия, конкурентная среда, конструктивная теория конкуренции, объекты менеджмента участия в конкуренции, инструменты менеджмента участия в конкуренции, конкурентоспособность сторон соперничества

Для цитирования: Рубин Ю. Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91

Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research

Yu. Rubin^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* yrubin@synergy.ru

Abstract. The article analyzes the features of management of participation in competition as an integral part of business management in a competitive environment, as well as the list of its objects. The areas of management of participation in competition are considered: management of resource support for participation in competition, management of achieving and maintaining acceptable results of participation in competition, management of business processes of participation in competition. A detailed description of the phenomena of competition activity and competition actions is given. The importance of managing the competitiveness of rival parties, managing the competitive stability of the latter, and managing their competitive positioning in the competitive environment of the modern economy is revealed. The rationale for the level approach to structuring the management of participation in competition is given; on its basis, the strategic, operational and situational levels of competition activity of the rival parties are identified. An instrumental management system for participation in competition is considered, which includes planning and control of the acceptance for execution and application of strategies for participation in competition, modeling tactics for participation in competition, forecasting tactical periods of participation in competition, development of operational scenarios and technical regulations for the use of tactical competition operations, planning, organizational and motivational regulation of actions to participate in competition, the use of working schemes of competition actions according to the situation, creation and implementation of home preparations for competition actions, justification of corridors of situational creativity, operational control of participation in competition.

Keywords: management theory, competition, management of participation in competition, competitive actions, competitive environment, constructive theory of competition, objects of management of participation in competition, tools for managing participation in competition, competitive positioning

For citation: Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91

Введение

Укоренение актуальных интерпретаций системы внутри- и внешнефирменного менеджмента в экономике закономерно подвело теорию к обоснованию таких направлений последнего, как производственный менеджмент, коммерческий менеджмент, финансовый менеджмент, риск-менеджмент, маркетинг-менеджмент, бренд-менеджмент, менеджмент человеческих ресурсов, менеджмент качества, репутационный менеджмент. Выявление тенденции возрастания роли системного ме-

неджмента в практике управления [1, с. 231] диктует необходимость оценки совокупности бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций субъектов экономики как комплексного объекта менеджмента фирмы и проектного менеджмента¹. Слабо проработанное теорией

¹ Менеджмент фирмы (предприятия, организации, любого субъекта экономики) и проектный менеджмент – направления менеджмента, имеющие всем известную неповторимую специфику. Наша статья не затрагивает особенностей этой специфики и не поднимает вопросов, обусловленных ими. Поэтому пользуемся определением «менеджмент», который можно трактовать в обеих коннотациях.

звено этой совокупности – координация субъектами экономики своей профессиональной деятельности в конкурентной среде с помощью менеджмента участия в конкуренции.

В реалиях прикладной микроэкономики конкурентная повестка обуславливается необходимостью решения субъектами экономики стратегических, операционных и ситуационных задач по участию в конкуренции во всех видах экономической деятельности. Однако в течение столетий их потребность в теоретическом обосновании менеджмента участия в конкуренции и идентификации соответствующих компетенций оставалась неудовлетворенной несмотря на то, что среда разворачивания любых бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций в экономике однозначно воспринималась ими как конкурентная, а участие в конкуренции – как процесс, управляемый его акторами.

Целью статьи является анализ особенностей менеджмента участия в конкуренции как особого направления внутрифирменного менеджмента. Задачи статьи – упорядочение и систематизация терминологических и концептуальных нарративов в сфере рассмотрения участия сторон соперничества в конкуренции в управленческом контексте, выявление перечня объектов и направлений менеджмента участия в конкуренции, обзор инструментов менеджмента участия в конкуренции на стратегическом, операционном, ситуационном уровнях внутрифирменного управления.

Обзор литературы

Почти полное отсутствие в публикационной повестке упоминаний менеджмента участия в конкуренции – несомненный парадокс современных академических дискуссий. Типичным является, к примеру, перечисление составных частей менеджмента корпораций, среди которых уважаемые авторы выделяют менеджмент персонала,

инновационный менеджмент, проект-менеджмент, инвестиционный менеджмент, менеджмент материально-технического обеспечения компании, менеджмент качества, антикризисный менеджмент, финансовый менеджмент, управление маркетингом, международный менеджмент, экологический менеджмент, риск-менеджмент, менеджмент ценных бумаг и собственности, менеджмент корпоративной безопасности, но даже не упоминают менеджмент участия в конкуренции [2, с. 177–281]. Не упоминают они и участие в конкуренции при перечислении бизнес-функций. Подобное безразличие пронизывает большинство учебных пособий по общему и стратегическому менеджменту, и это мистифицирует представление о конкуренции, участие в которой якобы не поддается координации со стороны самих конкурентов.

Иногда предлагаемые нарративы содержат лишь намеки на конкуренцию как на объект менеджмента, в том числе при формировании конкурентных преимуществ компаний, но не охватывают вопросы содержания менеджмента участия в конкуренции [см., например, 3, с. 75, 192]. В некоторых публикациях о менеджменте можно встретить апелляцию к стратегическому и операционному анализу конкурентов для целей управления [4, с. 102–190], необходимости формирования конкурентных преимуществ в процессе управления стратегиями [5, с. 35–37], применению исторических и междисциплинарных аллегорий с элементами игры воображения для обоснования взглядов на конкуренцию [6].

В свою очередь, публикации, ядром которых является конкуренция, как правило, также не обеспечивают гармонии между явлениями конкуренции и менеджмента. Так, идея конкуренции как объекта управления получила распространение разве что на антимонопольном публикационном треке, но исключительно в контексте макроэкономического регулирования рынков и без

фиксации задач внутрифирменного менеджмента по противодействию монополизации рынков, злоупотреблению доминирующим положением, недобросовестной конкурентной практике и по обеспечению конкурентных преимуществ на основе добросовестного соперничества.

Некоторые авторы затрагивали вопросы управления конкурентоспособностью, но не обязательно увязывали их с участием в конкуренции [7, с. 18–57]. Иногда под объектом внутрифирменного менеджмента понималась конкуренция, но не деятельность по участию в ней [8, с. 7–22, 86–116 и др.; 9, с. 108–122; 10, с. 87–117]. Лишь отдельные публикации содержат ссылки на элементы управления этой деятельностью – ее планирование [11, с. 115–151; 12, с. 26, 221], организацию конкурентной разведки и формирование стратегий целевой конкуренции [11, с. 153–199, 207–270], контроль конкурентной деятельности [12, с. 29, 281], обеспечение «качественной конкуренции» в некоторых сферах проявления последней, благодаря которому возникают «коммуникационная конкуренция», «сбытовая конкуренция», «ценовая конкуренция» [12, с. 75–220]. Книга В. А. Строкова [12] является редкой попыткой гармонизации терминов в названии публикации. Однако в ней и в других цитированных источниках мы не встретим понятий «участие в конкуренции» или «конкурентные действия».

Несмотря на повсеместно конкурентный характер экономической среды, детерминированный постоянством конфликта интересов ее акторов, термин «конкурентное действие» (competitive action) впервые был упомянут и частично описан лишь на рубеже 1970–1980-х гг. М. Портером [13, с. 131]. В начале нынешнего века это понятие было дополнено «конкурентным ответом» (competitive response). М. Портер также обогатил категориальный аппарат современной науки терминами «конкурентная стратегия» (competitive strategy) и «конкурентное

преимущество» (competitive advantage) [13, 14], но не подарил читателям дефиниции, подобной «менеджменту участия в конкуренции». Понятие «участие в конкуренции» впервые было исследовано нами в качестве функционального направления профессиональной деятельности субъектов предпринимательства [15, с. 115–128] и средоточия конкурентных компетенций, состав которых подлежит формированию в процессе освоения студентами вузов учебных программ по предпринимательству [16, 17].

Методология

Методологическую основу исследования составили:

- современная теория системного менеджмента, развиваемая на базе системной парадигмы [18, 19] и учения о «системе систем» [20, 21], основанных «на представлении предприятия как социально-экономической и технико-технологической системы, находящейся в окружении административных, рыночных и социальных систем и взаимодействующей с другими подобными системами» [1, с. 235];
- платформа современной конструктивной теории конкуренции, базирующаяся на междисциплинарных и деятельных научных представлениях о конкуренции, перечень составных частей которой включает:
 - трактовку конкурентной среды как пульсирующей системы векторов участия субъектов экономики в конкуренции под влиянием динамики конфликтов их взаимных и многосторонних интересов;
 - перемещение конкурентов (сторон соперничества, акторов конкурентной среды) в центр исследования;
 - обращение к многообразию конструктивных задач, возникающих перед конкурентами в процессе исполнения ими конкурентной функции;
 - идентификация, структуризация и систематизация конструктивных объектов

конкуренции, в том числе конструкций конкурентных действий;

- восприятие необходимости конструирования акторами направлений и стратегий участия в конкуренции, конкурентных операций, тактических хитростей, стилей и манер конкурентного поведения, действий по ситуации как ключевой предпосылки менеджмента участия в конкуренции;
- базовые принципы теории систем, сочетания анализа и синтеза в исследовании;
- базовые принципы конвергенции подходов к изучению объективных феноменов на междисциплинарной основе.

Необходимость восполнения теоретического вакуума

Отголосками сравнительного безразличия публикационной повестки к проблематике менеджмента участия в конкуренции является запрос на восполнение теоретического вакуума представлениями, выработанными в смежных областях менеджмента, описанием практического опыта конкурентной деятельности в жанре мемуаристики и предложениями профессиональных агентств по бизнес-консультированию.

Возможно, именно современный консалтинг рождает самые живые и продвинутые интерпретации игнорируемого теорией феномена. Они содержатся в рекомендациях, основанных на обобщении эмпирического опыта субъектов предпринимательства в управлении собственным бизнесом и координации процесса своего участия в конкуренции (некоторые советы обусловлены здравым смыслом и отсутствием у клиентов базовых знаний о правилах работы в конкурентной среде). Попытки же сведения менеджмента участия в конкуренции к одной из сторон других направлений менеджмента неправомерно ограничивают управленческие возможности любого субъекта эко-

номики, выступающего как сторона соперничества.

Системное восприятие внутрифирменного менеджмента диктует владельцам и ключевым менеджерам субъектов экономики необходимость создания, функционирования, взаимодействия, развития, рекомбинации и ликвидации процессного и коммуникационного пространств деятельности как социально-экономических систем, элементы которых, подобно элементам любой иной системы, обладают свойством самодостаточности.

Поэтому сложно согласиться, например, с разделяемым де-факто многими авторами отнесением конкурентной проблематики к одному из разделов управления маркетингом, впервые случившимся на волне распространения концепции маркетинга в 1960-е гг. Популярность концепции маркетинга, а также эффективность маркетинговых инструментов работы на рынке и маркетинговых исследований с силой неизбежности окрасили в тот далекий период в маркетинговые тона деятельную конкурентную тематику, так как конкурентное взаимодействие акторов – очевидный признак экосистемы деятельности на рынке. Благодаря идеологии маркетинга функциональные коридоры этой деятельности позволили воспринять «рыночную конкуренцию» в деятельном ключе, а менеджмент участия в конкуренции предстал по умолчанию составной частью управления маркетингом. В дальнейшем, по мере приобретения концептуальной гипотезой маркетинга узкопредметной определенности взамен представлений о нем как о науке обо всем, что имеет рыночный формат, начало складываться понимание необходимости упаковки темы менеджмента участия в конкуренции в отдельную оболочку (как и тем коммерческого менеджмента, управления рыночными рисками, рекламой, PR- и GR-коммуникациями). Казавшиеся поначалу безбрежными рубежи маркетинга как коммуникационного и процессного пространств

предстали как очерченные границы, а интерес к идентификации объектов участия в конкуренции и конкурентных коммуникаций сделал бесповоротным извлечение проблематики управления участием в конкуренции из маркетинг-менеджмента.

Односторонней выглядит и наблюдаемое порой абстрактно-коммуникационное видение участия в конкуренции, представляющего в нем как объект коммуникационного менеджмента, распространенные интерпретации которого страдают выраженным технологическим детерминизмом и сводят его к управлению коммуникационными технологиями. Между тем, участие в конкуренции – совокупность не только технологий бизнес-коммуникаций с конкурентами, но и бизнес-процессов по проектированию, созданию, развитию, трансформации пространств участия в конкуренции, совершению конкурентных действий и координации последних в конкурентной среде.

«Процессная» интерпретация участия в конкуренции как объекта внутрифирменного менеджмента, в отличие от «коммуникационной» его интерпретации, наиболее последовательно реализуется в подходе, согласно которому управление участием в конкуренции – раздел стратегического менеджмента фирм. Такое понимание представлено в большинстве современных российских и зарубежных учебников по стратегическому менеджменту, на страницах которых вопросы конкуренции, анализа конкурентов и выбора способов реализации конкурентных намерений обычно без объяснения причин трактуются исключительно в «стратегической» коннотации, хотя строго научного обоснования такой трактовки нам отыскать не удалось. Нередко стратегия фирмы постулируется как синоним конкурентных стратегий и наоборот («Конкурентная стратегия – это синоним деловой стратегии. Речь идет о совокупности пра-

вил, которым должно следовать любое хозяйственное подразделение, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли» [22, с. 60]).

Этот подход представлен и в типовых шаблонах среднесортного бизнес-консультирования, ориентированных на написание стратегий деятельности акторов конкурентной среды. «Разработка под заказ стратегий фирмы» звучит весьма солидно, однако любому действующему владельцу бизнеса и топ-менеджеру известно, что в операционной деятельности, тем более при принятии ситуационных решений, ему все-таки надлежит взаимодействовать не только со стратегическими, а со всеми соперниками. И претендовать на приемлемую расстановку конкурентных сил, поддерживать конкурентную устойчивость и конкурентоспособность своего бизнеса, оказывать влияние на конкурентов и на динамику конкурентной среды, осуществлять конкурентное позиционирование, добиваясь подходящего баланса конкурентных преимуществ и недостатков, приходится в реальных операционном и ситуационном пространствах.

Поскольку в экономике нет бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, которые могли бы сохранять устойчивость в неуправляемом формате, публикационное безразличие к менеджменту участия в конкуренции как отдельной составной части внутрифирменного управления следует оценить как следствие теоретического, а не экзистенциального вакуума. Ответом же на экзистенциальные запросы на изучение феномена и источником приращения знаний становится рациональное восприятие менеджмента участия в конкуренции на основе интеграции в систему:

- междисциплинарного понимания конкуренции в экономике как специфического частного случая конкуренции в мире живой природы;

- деятельной интерпретации конкуренции и конкурентной среды как средоточия многостороннего конструктивного взаимодействия соперников под влиянием конфликтов интересов;

- соединения предпринимательского взгляда на экономическую действительность с конструктивной трактовкой соперничества субъектов экономики в конкурентной среде²;

- укоренения процессно-коммуникационного понимания конкуренции и рассмотрения управляемых конкурентных действий и конкурентных коммуникаций как практического воплощения феномена участия в конкуренции;

- фиксации целей, задач, объектов, предметов, планируемых результатов, потенциала участия сторон соперничества в конкуренции;

- упорядочения представлений о конкурентоспособности и конкурентной устойчивости сторон соперничества, их конкурентных позициях, преимуществах и недостатках в деятельном формате интерпретации конкуренции и конкурентной среды;

- учета технологического многообразия способов участия в конкуренции, в ряду которых соперничество сторон дополняется их сотрудничеством, союзничеством, кооперацией, компромиссным сосуществованием, допущением трактовки сотрудничества как инструмента участия в конкуренции вопреки сугубо конфликтному умозрению;

- фиксации уровневого характера менеджмента участия в конкуренции как направления системного внутрифирменного менеджмента.

² В русском слове «предпринимательство» содержится указание на необходимость участия в конкуренции. Термины «предпринимательство», «предприниматель», «предприятие» закрепились в системе научных понятий и в бытовом лексиконе благодаря словообразующему глаголу «предпринимать». Предпринимать – значит принимать самостоятельные решения и действовать, опережая других (наперед других, перед другими), т. е. де-факто в обстановке соперничества.

Объекты и предметы менеджмента участия в конкуренции

Во избежание возможного когнитивно-терминологического диссонанса в связи с началом закрепления проблематики менеджмента участия в конкуренции в отдельном разделе управленческой науки важно произвести инвентаризацию базовых элементов конструкции управляемой конкурентной деятельности.

Участие в конкуренции представляет собой совокупность бизнес-процессов по выполнению субъектами экономики конкурентной функции и бизнес-коммуникаций с конкурентами. Во всех видах экономической деятельности, как бы тривиально это не звучало, все конкурируют со всеми, профессионально используя естественное право на участие в конкуренции, цементируя конкурентную среду, становясь сторонами соперничества в соответствии с имманентными ролями, амплуа, а также коренными интересами, которые могут пребывать либо не пребывать в гармонии с коренными интересами других сторон. Конкурентные намерения сторон, обогащаемые их конкурентной ментальностью и конкурентной волей, укрепляют идею соперничества до состояния исполняемой конкурентной функции и превращают самих исполнителей в акторов многосторонней конкуренции³.

Менеджмент участия сторон соперничества *в конкуренции* представляет собой управление ими деятельностью по исполнению конкурентной функции. Его *объекты* – результаты участия в конкуренции

³ Конкурентная оболочка пронизывает деловые коммуникации участников конкуренции не только с соперниками как таковыми, но также с другим окружением – поставщиками, потребителями, нанятыми и нанимаемыми работниками, партнерами в общем и совместном бизнесе, административными и надзорными государственными органами, СМИ, общественными институтами. В нашей статье внимание сосредоточено лишь на бизнес-коммуникациях акторов с прямыми и косвенными соперниками.

(конкурентные результаты), потенциал участия в конкуренции (конкурентный потенциал), процесс участия в конкуренции. В ходе соперничества сторон в обстановке конфликтов интересов результаты участия в конкуренции должны достигаться и укрепляться, потенциал участия в конкуренции – создаваться и поддерживаться, процесс участия в конкуренции – обнаруживать улучшение состава и структуры конкурентных действий, выполняемых для взаимодействия с соперниками, повышение эффективности порядка их применения, оптимизации их содержательных особенностей и технических параметров.

В ходе соперничества постоянно происходит сопоставление результатов, потенциала, особенностей и параметров участия его сторон в конкуренции и выявляются конкурентные различия последних. Результаты профессиональной деятельности не являются одинаковыми для всех участников конкуренции ни в одной стране мира, желанные ресурсы также достаются не всем по потребностям или равномерно, да и действуют конкуренты тоже по-разному. Полюсами конкурентных различий являются конкурентные преимущества и недостатки сторон соперничества, в которых фокусируется соответственно превосходство участников конкуренции над соперниками и отставание от них.

Достижение, удержание, укрепление конкурентных преимуществ, сокращение, преодоление, недопущение возникновения и нарастания конкурентных недостатков составляют *предметы менеджмента участия в конкуренции*. Превосходство над конкурентами и (или) отсутствие отставания от них позволяет участникам конкуренции успешно отстаивать свои интересы и извлекать выгоды вопреки намерениям соперников; наличие конкурентных преимуществ позволяет им рассчитывать на успех в соперничестве, наличие конкурентных недостатков заставляет опасаться соперников.

Сравнительная оценка совокупности конкурентных преимуществ и недостатков сторон соперничества дает представление об их *конкурентной силе*. Конкурентная сила необходима участникам рынка, подобно тому, как «крепкая физика» нужна штангистам, а мощная боевая техника – воюющим армиям. Стороны соперничества постоянно меряются силами, выясняя в процессе соизмерения *расстановку конкурентных сил* – соотношение конкурентных сил между сторонами соперничества в конкурентной среде – и *балансы конкурентных сил* между сторонами взаимного соперничества.

Использование в менеджменте участия в конкуренции «силовой» терминологии позволяет выявлять уровень предпосылок достижения участниками конкуренции успехов в соперничестве. Чем внушительнее конкурентный потенциал сторон соперничества и чем весомее результаты их участия в конкуренции, тем более сильными они признаются. Поэтому собственное усиление в конкурентной среде, влекущее за собой ослабление соперников, становится эпической целью менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции.

Результаты участия в конкуренции и конкурентная устойчивость сторон соперничества как объекты менеджмента

Практический смысл участия в конкуренции – результативное исполнение сторонами соперничества конкурентной функции, достижение ими приемлемых промежуточных и конечных результатов на всех уровнях этого участия (стратегическом, операционном, ситуационном).

Значение *конечных результатов* участия в конкуренции приобретают *конкурентные позиции* сторон соперничества, характеризующие точки присутствия последних в многосторонней конкурентной среде в соотнесении с точками присутствия соперни-

ков. В текущих реалиях участия в конкуренции они оцениваются в ходе сопоставления и соизмерения окружением акторов и ими самими преимуществ и недостатков в различных индикаторах деятельности в конкурентной среде, в том числе таких как:

- степень насыщения потребительского спроса на товары, услуги, работы, качество последних, масштабы дифференциации предложения, наличие предпродажного, продажного и послепродажного сервиса, уровень цен;
- характер и способы признания профессиональной деятельности, включая размеры вознаграждения за усилия (в литературе к конечным результатам участия в конкуренции часто опрометчиво относят лишь денежную выручку сторон соперничества или прибыль как ее часть – порой исключительно в их потребительском, не инвестиционном назначении).

Фундаментальное значение для оценивания разнородных конкурентных позиций сторон по отношению к соперникам в обстановке многостороннего соперничества приобретают величины *доли продаж* на рынках идентичных, однородных товаров, услуг, работ, а также на межотраслевых рынках привлечения денежных средств потребителей («кошельков потребителей»). Их оценки интегрально фиксируют доли присутствия сторон соперничества на рынке либо на части рынка в качестве обобщающих индикаторов системы конкурентных преимуществ / недостатков последних.

Участие каждой из сторон соперничества в конкуренции всегда завершается или увеличением доли продаж, что свидетельствует об усилении (укреплении) конкурентных позиций, или, наоборот, сокращением доли продаж вплоть до полной утраты. Поэтому оптимизация доли продаж приобретает для сторон соперничества значение определяющего целеполагания в процессе участия в конкуренции, а их наращивание часто выглядит как обусловленная беско-

нечным пребыванием в конкурентной среде навязчивая идея.

Важно понимать, что участники конкуренции стремятся к улучшению своих конкурентных позиций вопреки намерениям соперников. Ведь размеры собственных долей продаж и долей продаж соперников находятся во взаимной зависимости. Размеры конкурентных позиций могут обеспечивать сторонам соперничества позиционное конкурентное преимущество, и тогда их конкурентные позиции правомерно трактовать как преимущественные в сравнении с конкурентными позициями соперников. Любая такая позиция придает участникам рынка *конкурентную устойчивость* – дает возможность фиксировать устойчивое превосходство над одними соперниками, не отставать от других, более уверенно противостоять соседям по конкурентной среде.

Она также обоснованно трактуется как позиция силы, поскольку позволяет сторонам соперничества оказывать влияние на соперников за счет масштабов силы своих конкурентных позиций. Необходимость влияния друг на друга обусловливается стремлением участников рынка превосходить соперников и, в свою очередь, усиливает это стремление. Любая рационально мыслящая сторона соперничества мечтает о влиянии на соперников и о недопущении встречного влияния. Стороны соперничества достигают конкурентных результатов не только потому, что стараются добиться успехов, но и потому, что им это позволяют сделать конкуренты, и наоборот.

Чем более весомы конкурентные позиции, точки присутствия в конкурентной среде одних сторон соперничества, тем менее весомы конкурентные позиции, точки присутствия в конкурентной среде их соперников. Так, *доминирующие конкурентные позиции* дают актерам перспективу оказания устойчивого влияния на соперников и конкурентную среду. *Нейтральные конкурентные позиции* оказываются достаточно

устойчивыми для избегания подчинения влиянию соперников, но не позволяют им подчинять своему влиянию других акторов. *Зависимые конкурентные позиции* вынуждают стороны соперничества следовать чужим интересам (иногда прямо противоположным собственным интересам), подчиняться влиянию и интересам соперников.

Менеджмент конечных результатов участия в конкуренции предстает как *менеджмент конкурентного позиционирования* сторон соперничества – управление деятельностью последних по занятию, удержанию, укреплению подходящих конкурентных позиций, включая при необходимости репозиционирование или перепозиционирование в конкурентной среде. Наибольшими преимуществами и наибольшей устойчивостью обладают доминирующие конкурентные позиции. В то же время подчиненные конкурентные позиции – самые неустойчивые, а предельно неустойчивыми будут конкурентные позиции сторон соперничества, обладающие близкими к нулю долями продаж и, соответственно, близким к нулю влиянием в конкурентной среде. Обладатели таких долей продаж находятся в безысходном положении по отношению к конкурентам; расстановка сил оказывается явно неприемлемой для их успешного участия в соперничестве.

Важными *промежуточными результатами* участия в конкуренции являются приобретаемые участниками конкуренции преимущества и преодолеваемые недостатки в создаваемом впрок конкурентном потенциале многоразового использования, который формирует ресурсные условия, средства обеспечения их деятельности по участию в конкуренции в будущем и отличительные характеристики самой этой деятельности (подробнее рассмотрим в последующем изложении). Участие в конкуренции – не одноразовая процедура, а долговременный процесс, каждый период которого составляет определенный

этап профессиональной эволюции субъектов экономики как сторон соперничества, сменяемый последующими этапами. Учет промежуточных результатов участия в конкуренции важен сторонам соперничества для оценки не завершающихся периодов участия в конкуренции, а параметров опережения соперников или отставания от них в максимизации преимуществ и минимизации недостатков при обеспечении задела долгосрочного соперничества.

Ресурсный потенциал сторон соперничества как объект менеджмента участия в конкуренции

В конкурентном потенциале сторон соперничества выделим вначале его ресурсную часть – *ресурсный потенциал* участия в конкуренции, в состав которого входят материальные, сырьевые, информационные, человеческие, финансовые, кредитные, инвестиционные, организационные, иные ресурсы будущей деятельности в конкурентной среде, привлекаемые из внутрифирменных и внешнефирменных источников. Их совокупность становится для сторон соперничества условием и средством обеспечения их деятельности по участию в конкуренции. Соперничество за обладание лучшим / не худшим, чем у других, ресурсным потенциалом становится естественной сферой проявления профессиональных интересов участников конкуренции и охватывает их взаимодействие со всеми соседями по конкурентной среде.

Конкуренция за ресурсы почти не описана в отечественной литературе, но ресурсный подход в теории конкуренции имеет сторонников за рубежом и сформировался как самостоятельное направление научных исследований во второй половине XX в. [23]. Ресурсный подход учитывает, что разница в рентабельности между фирмами обусловлена разли-

чиями в ресурсах деятельности – специфических активах, контролируемых акторами. Последние позволяют акторам повышать эффективность деятельности и становятся условием приобретения экономических выгод, включая доходы от рисков, инноваций и доминирования на рынке. Их следует контролировать для целей использования, не допуская стартапов бизнес-идей без ресурсного обеспечения [24, с. 171–180].

Ресурсный потенциал участия сторон соперничества в конкуренции постоянно пополняется приобретаемыми, удерживаемыми, улучшаемыми ресурсами однократного и многократного использования, привлекаемыми извне или создаваемыми самостоятельно. В случаях, когда ресурсы участия в конкуренции формируются из *внешнефирменных источников*, соперничество сторон концентрируется на опережении соперников в обеспечении доступа к источникам лучших / не худших ресурсов, а целью конкуренции становятся свои и чужие конкурентные преимущества / недостатки в привлечении новых ресурсов в процесс профессиональной деятельности. В случаях, когда ресурсы участия в конкуренции черпаются из *внутрифирменных источников*, соперничество сторон сосредоточено на опережении соперников в преобразовании результатов предшествующих периодов участия в конкуренции в ресурсы последующих периодов. К их числу относятся:

- материальные ресурсы многократного использования (здания, сооружения, земельные участки, оборудование, автотранспортные средства) с внесенными улучшениями или без них;
- сырьевые ресурсы – ранее закупленное сырье, материалы, комплектующие изделия;
- товарные ресурсы – произведенные, но не реализованные (лишь подлежащие реализации) товары, услуги, работы;

- правовые ресурсы – разработанные на перспективу локальные нормативные акты (регламенты, распоряжения), оформленные ранее патенты и лицензии;

- технологические ресурсы – созданные ранее и подлежащие освоению технологические разработки;

- информационные ресурсы многократного использования – базы данных, базы знаний, каналы информационных коммуникаций;

- маркетинговые ресурсы – обустроенные на перспективу каналы товародвижения и логистики, покупок и продаж, укорененные бренды, прогнозы эволюции рынков;

- человеческие ресурсы – развитые в предшествующий период для последующего применения рабочая сила сотрудников и персональные трудовые ресурсы владельцев бизнеса;

- финансовые ресурсы – финансовые активы участников конкуренции, средства финансового инвестирования;

- организационные ресурсы – созданные на многие годы вперед организационная и управленческая структура бизнеса, регламенты внутрифирменных бизнес-коммуникаций, правила поведения и кодексы добросовестной практики.

Ресурсный потенциал сторон соперничества, черпаемый из различных источников, становится объектом менеджмента их участия в конкуренции, а приобретение ими преимуществ перед соперниками и преодоление недостатков ресурсной обеспеченности участия в конкуренции – предметами менеджмента участия в конкуренции.

Бизнес-процессы участия в конкуренции как объекты менеджмента

Поскольку, думая о производстве, продажах, закупках, доходах и расходах, участники конкуренции не перестают вспоминать

соперников, подстерегающих их повсюду, процесс участия в конкуренции воспринимается ими как система особых бизнес-процессов, сопровождаемых бизнес-коммуникациями с конкурентами. Бизнес-процессы участия в конкуренции соседствуют с производственными, маркетинговыми, коммерческими, финансовыми, организационными, иными бизнес-процессами, выполняемыми сторонами соперничества, и применяются последними для решения следующих блоков задач участия в конкуренции:

- задач по разработке стратегии, тактики участия в конкуренции, а также действий по ситуации внутри операционных периодов участия в конкуренции;
- задач по непосредственному взаимодействию с соперниками в конкурентной среде, совершению конкурентных действий, объединяемых в конкурентные операции;
- задач по анализу и оценке пройденных периодов участия в конкуренции и внесению коррективов в конкурентную деятельность.

Разнообразие данных задач обуславливает необходимость следования в ходе идентификации бизнес-процессов участия в конкуренции широко распространенному разграничению бизнес-процессов на управляющие, операционные и поддерживающие. В бизнес-процессах, используемых для решения второго блока задач, наблюдается явное противостояние соперникам, а в бизнес-процессах, используемых для решения первого и третьего блоков задач, – неявное противостояние. Последние необходимы акторам для должного обоснования порядка своего участия в конкуренции – алгоритмизированном своде правил участия во взаимодействии с другими участниками конкурентной среды. Учет необходимости постоянного упорядочения подходов к участию в конкуренции влечет за собой усилия сторон соперничества по поддержанию либо улучшению этого порядка.

Перечисленные бизнес-процессы участия в конкуренции составляют системную конкурентную деятельность сторон соперничества, включающую взаимосвязанные совокупности *конкурентных действий*, выполняемых для решения задач участия в конкуренции. С их помощью стороны соперничества «оживляют» и преобразуют привлекаемые ресурсы в результаты участия в конкуренции.

Бизнес-процессы участия в конкуренции – самостоятельные источники конкурентной силы сторон соперничества. В жизни нередко бывает так, что стороны соперничества неплохо обеспечены ресурсами, а положительных результатов не видно. Неудачам можно найти тысячи убедительных объяснений, но, как правило, корень проблемы – отсутствие у сторон соперничества подходящих рецептов деятельности по применению ресурсов для достижения приемлемых результатов. На фоне неудовлетворительных действий по использованию ресурсов соперники начинают выглядеть более дееспособными, что выражается в переходе к ним конкурентных преимуществ в результатах деятельности. Но если участники конкуренции действуют лучше соперников, то при прочих равных условиях добиваются лучших конечных и промежуточных результатов, оказываются сильнее.

Таким образом, бизнес-процессы участия в конкуренции и сопровождающие их бизнес-коммуникации с конкурентами становятся наряду с ресурсным потенциалом полноценным фактором результативного участия сторон соперничества в конкуренции и полноценным объектом управления в целях приобретения преимуществ перед соперниками и преодоления конкурентных недостатков непосредственно в самой конкурентной деятельности.

Рассмотрение бизнес-процессов участия в конкуренции и составляющих их конкурентных действий как объектов менеджмента не выводит исследование за

рамки ряда укоренившихся в теории менеджмента представлений об объектах системного управления. Так, рассмотрение управления бизнес-процессами как одной из ключевых организационных задач, стоящих перед компаниями, свойственно управленческой концепции BPM (Business process management) [25, с. 1–24].

Дефиниция «конкурентные действия», впервые упомянутая М. Портером в конце 70-х гг. прошлого века, пока не вошла в основную публикационную повестку дискуссий по вопросам менеджмента и конкуренции. Однако в реальной жизни бизнес-процессы участия в конкуренции занимают законное место в перечне бизнес-процессов каждого здравомыслящего субъекта экономики, так же как бизнес-коммуникации с конкурентами повсеместно осуществляются любым из них в связке с другими бизнес-коммуникациями.

Конкурентные действия образуют систему многостороннего взаимодействия акторов с соседями по конкурентной среде, каждая сторона которого стремится преодолеть конкурентов и (или) воспрепятствовать отставанию. Они становятся особым объектом менеджмента, поскольку в ходе их совершения стороны соперничества стараются оптимизировать фактические результаты участия в конкуренции за счет качественного применения ресурсов, привлекаемых из разных источников. Стороны соперничества включают рычаги управления ими в стремлении действовать лучше или не хуже конкурентов.

В отличие от ресурсного потенциала сторон соперничества конкурентные действия становятся объектом менеджмента не как условие и средство обеспечения деятельности, а как совокупность различающихся между собой характеристик самой деятельности.

В числе данных характеристик – *содержательные особенности взаимодействия с соперниками*. Так, стороны соперничества

вправе применять разные форматы взаимного противостояния: непосредственный (бизнес-коммуникации между соперниками не предполагают участия третьих сторон, что наблюдается, например, при слияниях, присоединениях компаний, купле-продаже бизнеса или долей участия в нем, проведении конкурентной разведки и контрразведки, подписании взаимных соглашений, доведении соперников до банкротства и сопротивлении этому, судебных и криминальных разборках) либо опосредованный (в бизнес-коммуникации между соперниками вовлечены третьи стороны, что наблюдается, когда конкурентные действия непосредственно адресуются не соперникам, а окружению – потребителям, поставщикам, работникам, партнерам, государству). Акторы используют разные типы конкурентного взаимодействия – воздействие на соперников, противодействие и содействие им, взаимное бездействие сторон соперничества; для реализации каждого они интегрируют конкурентные действия в наступательные, оборонительные тактические конкурентные операции, операции, в которых наступательные и оборонительные действия сочетаются между собой, либо наступательные и (или) оборонительные действия сочетаются с действиями по обеспечению взаимного содействия или взаимного бездействия. Стороны соперничества прибегают также к различным методам операционной деятельности – специальным (применяются на различных полях конкуренции, например в соперничестве за цены, качество продукции, те или иные ресурсы, каналы продвижения и поставок, технологии, др.) и универсальным (применяются на всех полях конкуренции независимо от их специфики, например в информационном соперничестве, в соперничестве за обеспечение безопасности участия в конкуренции). Различия характерны и для стилистики выполнения акторами конкурентных действий – последние могут быть индифферентными,

враждебными, дружественными по манерам, жесткими, корректными, агрессивными, неагрессивными, хладнокровными, импульсивными, азартными.

В число характеристик конкурентной деятельности входят также *технические параметры конкурентных действий* – точность их проведения, скорость выполнения, степень неожиданности, интенсивности, остроты, масштабы применения. К примеру, степень остроты соперничества придает противостоянию характер конкурентной войны, конкурентной борьбы, малоконфликтного соперничества и даже соединения соперничества с сотрудничеством, союзничеством или кооперацией.

Конкурентоспособность сторон соперничества как объект менеджмента участия в конкуренции

Совокупность конкурентных преимуществ / недостатков сторон соперничества часто в концентрированном виде ассоциируется с уровнем *конкурентоспособности сторон соперничества* (своей и чужой).

Феномен конкурентоспособности – признак конкурентного характера экономической среды. В дефиниции «конкурентоспособность» два корня – «способность» и «конкуренция», что свидетельствует о принадлежности ее двум смысловым рядам. Она является подходящим воплощением способности сторон соперничества к успешному участию в конкуренции; в ней зашифрована совокупность предпосылок результативного участия сторон соперничества в конкуренции, источников их конкурентной силы, которые содержатся в их потенциале. Эта дефиниция терминологически созвучна понятиям «работоспособность», «бое-способность», «договороспособность», «платежеспособность», «кредитоспособность» – каждое из них указывает на го-

товность совершать действия с достижением приемлемых результатов.

Конкурентоспособность сторон соперничества следует отличать от их конкурентной устойчивости. Акторы конкурентоспособны, если превосходят соперников в конкурентном потенциале; они конкурентно устойчивы, если обладают конкурентными позициями, обеспечивающими эту устойчивость. Конкурентоспособность – признак силы конкурентного потенциала сторон соперничества, реализуемого посредством его фактического применения, и готовности к успешному соперничеству за результаты. Конкурентная устойчивость – признак достижения благоприятных результатов по окончании соперничества. Первое явление имеет значение для участия в конкуренции как его предпосылка, второе – как его результат.

В конкурентной среде уровень конкурентоспособности сторон соперничества выступает как:

- ресурс готовности сторон к успешному соперничеству (или их *ресурсная конкурентоспособность*) и характеризует сравнительное качество ресурсов, привлекаемых ими из разных источников;
- конкурентная дееспособность сторон соперничества (или их *деятельная конкурентоспособность*) и характеризует объем и сравнительное качество осуществляемых бизнес-процессов участия в конкуренции, а именно качество исполняемых конкурентных действий, отличающееся от качества конкурентных действий, исполняемых соперниками.

Будучи интегральным признаком степени готовности сторон соперничества к успешному участию в конкуренции, уровень их конкурентоспособности является очевидным объектом внутрифирменного менеджмента. Поэтому терминам «менеджмент конкурентоспособности» и «управление конкурентоспособностью» уготована легитимная жизнь в категориальном аппарате менеджмента участия в конкуренции.

Конвергенция базисных положений теории менеджмента и современной конструктивной теории конкуренции

Выявление объектов менеджмента участия в конкуренции и трактовка последнего как отдельного предмета научного исследования становятся возможными благодаря конвергенции на междисциплинарной основе базисных положений теории менеджмента и современной конструктивной теории конкуренции. Именно в категориальном аппарате последней «деятельная» терминология, прежде всего понятие «участие в конкуренции», объединяющее множество конкурентных действий, которые различаются между собой стратегиями, тактикой и объектами соперничества, в единую систему, приобретает основополагающее значение.

Конструктивной эта теория конкуренции может быть названа постольку, поскольку, как мы обращали внимание ранее [15, 26], в ней в центре определения конкурентной деятельности – восприятие целей, задач, техники и технологий соперничества самими участниками конкуренции, а не только их окружением (представители которого вправе, как и сами акторы, рассматривать себя бенефициарами конкуренции) и авторами публикаций о конкуренции, отражающими взгляды и интересы последних. Конструктивизм в понимании управляемости процесса участия в конкуренции задается конкурентными намерениями сторон соперничества, их потребностями в формировании и применении конкурентного потенциала, стремлением достигать приемлемых конкурентных результатов.

Феномен участия в конкуренции в неявном виде присутствовал в теориях меркантилистов XV–XVII вв. В книге Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», написанной в XVIII в., впервые было исследовано поведение субъектов экономики в рыночной среде, которые

«невидимой рукой» направляются к цели, что упорядочивает рынок и препятствует возникновению монополий.

А. Смит изучал участие субъектов экономики в конкуренции, не пользуясь терминами «участие в конкуренции» и «конкурентные действия». В дальнейшем, практически до второй трети XX в., вопросы конкурентной деятельности интересовали науку много меньше, чем проблематика установления цен при различной плотности соперничества, а также социально-экономических и политических последствий наличия свободной, ограниченной или регулируемой конкуренции на национальном и международном рынках.

Представления о том, что конкуренция – это не столько конкурентная деятельность сторон соперничества, сколько предпосылка ценообразования, либо средоточие различных противоречий и конфликтов способствовали теоретической унификации конкурентов, делали субъектов крупного, среднего, малого, мельчайшего предпринимательства, действовавших в различных отраслях экономики, похожими друг на друга братьями-близнецами. Особенности участия в конкуренции, как и система терминов, которые могли бы описывать его, долгие годы не привлекали внимания зарубежных исследователей, а отечественная наука периода СССР, как известно, вообще отвергала саму возможность участия советских «социалистических» предприятий в конкуренции.

Расширение границ подходов к изучению конкуренции сверх парадигм классической и неоклассической экономической теории в дихотомическом шаблоне «конкуренция – монополия» предполагало деятельное восприятие этого явления. Эволюция представлений об участии в конкуренции под влиянием последовательного укоренения управленческих взглядов на механику соперничества обусловила разнообразие исследовательских акцентов. В один ряд

с поисками объяснения того, «почему и для чего возникает конкуренция», встали вопросы «как, с кем и против кого конкурируют субъекты экономики», а также «как всем этим квалифицированно и целеустремленно руководить». На рубеже 1970–1980-х гг. объектами научных исследований начали становиться конкурентные стратегии, конкурентные позиции, конкурентные преимущества субъектов экономики. Не случайно тогда же было впервые упомянуто и понятие «конкурентные действия». А крах советской экономической модели подтвердил нежизнеспособность «отмены» участия в конкуренции как якобы свидетельства отсутствия исторической альтернативы построению коммунизма.

Для преодоления советской утопии, осмысления новых практик и определения путей их совершенствования следовало обратиться к объективным закономерностям деятельности акторов конкурентной среды. Становилось понятным, что прорывавшиеся на страницы научных изданий темы конкурентных стратегий, конкурентных преимуществ и конкурентных позиций субъектов экономики, конкурентоспособности их самих, а также результатов их профессиональной деятельности – различные фрагменты представлений об их участии в конкуренции. На фоне многообразия контекстных коннотаций – от антимонопольного трека до дискуссий о конкурентных стратегиях и конкурентоспособности – обращение к участию в конкуренции оказалось наиболее конструктивным аспектом дискуссий.

В конструктивной теории конкуренции термины «конкуренция», «конкуренты» перестали подразумевать нечто унифицированное, ведь в действительности конкурентные действия и сами конкуренты не являются одинаковыми. Управленческие горизонты стали актуальным дискурсом деятельной проблематики, например, при выявлении многообразия конкурентных стратегий, типов воздействия на соперников и противо-

действия им в конкурентной среде, многомерности тактических конкурентных операций, комбинаций и действий по ситуации, технических параметров конкурентных действий. Управленческая повестка имеет очевидное научно-публикационное значение для развития конструктивной теории конкуренции, а та, в свою очередь, детерминирует перспективу исследования участия в конкуренции как объекта менеджмента фирмы / проектного менеджмента⁴.

Управленческие триады менеджмента участия в конкуренции

Менеджмент участия в конкуренции – объективно обусловленное звено координации сторонами соперничества своей профессиональной деятельности в конкурентной среде. Он содержит инструментарий решения задач:

- вовлечения в соперничество себя, своего персонала, соседей по конкурентной среде;
- наращивания конкурентных преимуществ, достижения, удержания, укрепления превосходства над соперниками;

⁴ Как мы отмечали ранее, «она представляется тем более актуальной, что в современных учебниках по менеджменту фирм отсутствуют разделы о менеджменте конкурентных действий, хотя, к примеру, конкурентное позиционирование и разработка конкурентных стратегий являются на практике инструментами управления конкурентными действиями.

Управление конкурентными действиями для обеспечения превосходства над соперниками является для участников рынка не менее значимым направлением менеджмента, чем, например, производственный, сбытовой, кадровый, финансовый или инновационный менеджмент. Его специфическими целями выступают сравнительное улучшение собственной деятельности в сфере конкуренции и оказание косвенного влияния на конкурентные действия, принимаемые соперниками.

Конструкции конкурентных действий всегда являются управляемыми. Они могут быть управляемы субъектами предпринимательства в своих интересах, либо в случае инертности акторов – манипулироваться их соперниками в интересах этих соперников, что в действительности часто и происходит» [15, с. 124–125].

- смягчения конкурентных недостатков, сокращения, преодоления, недопущения отставания от соперников;
- обеспечения защиты от деструктивного непосредственного и опосредованного вмешательства конкурентов в свою деятельность;
- оказания влияния на результаты деятельности конкурентов – достижение теми успехов и пребывание в полосе неудач;
- оптимизации расстановки конкурентных сил, решения в свою пользу конфликтов интересов.

На основании изложенного выше есть основания сформулировать *объектную триаду* менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции, в которую входят:

- управление результатами участия в конкуренции и конкурентной устойчивостью сторон соперничества в конкурентной среде;
- управление ресурсным потенциалом участия в конкуренции и ресурсной конкурентоспособностью сторон соперничества в конкурентной среде;
- управление бизнес-процессами участия в конкуренции, бизнес-коммуникациями с конкурентами, конкурентными действиями и конкурентной дееспособностью сторон соперничества в конкурентной среде (рис. 1).

Благодаря применению таких обязательных инструментов управления, как моделирование, планирование, стимулирование (мотивация), организация, контроль, цели участия сторон в конкуренции, например, вначале трансформируются в его планируемые результаты, а затем – в фактически достигаемые, ресурсы – в планируемые, а затем – в фактически применяемые. Объединяющей стороной объектной триады выступает *менеджмент конкурентных действий*, обращение сторон соперничества к которому ради успешного наращивания потенциала участия в конкуренции и достижения его планируемых результатов также осуществляется на основе применения перечисленных инструментов управления.

Поскольку стратегический базис участия в конкуренции дополняется операционными и ситуационными реалиями процесса, в структуре управления им правомерно выделять стратегический, тактический (операционный), ситуационный уровни, которые составляют *уровневую триаду* менеджмента – менеджмент конкурентных стратегий, менеджмент конкурентных операций, менеджмент конкурентных ситуаций, из которых состоят операционные периоды участия в конкуренции (рис. 2). При таком понимании



Рис. 1. Объектная триада менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции

Fig. 1. Object triad of management of participation of rival parties in competition

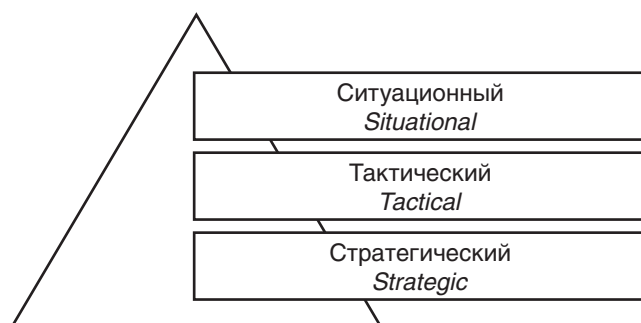


Рис. 2. Структурные уровни менеджмента участия в конкуренции

Fig. 2. Structural levels of management of participation in competition

стратегия, тактика участия в конкуренции, так же как и конкурентные ситуации, признаются управляемыми, а в содержание менеджмента участия в конкуренции подлежат включению элементы, присущие каждой из перечисленных частей этой триады.

На стратегическом уровне менеджмента участия в конкуренции элементами его инструментария следует признать планирование, контроль принятия к исполнению и применения перечня стратегий участия сторон соперничества в конкуренции, в том числе:

- обоснование стратегически значимых целей участия в конкуренции;
- определение стратегических (стратегически значимых) конкурентов, а также конкурентных преимуществ / недостатков в сопоставлении с конкурентными особенностями последних;
- формирование перечней подлежащих применению стратегий участия в конкуренции и подходящих типов конкурентного взаимодействия со стратегическими и другими соперниками;
- структурирование состава одновременно применяемых стратегий участия в конкуренции, обращенных к разным сторонам конкурентной среды, и определение путей их сочетания.

На операционном уровне менеджмента участия в конкуренции было бы логичным найти в его содержании такие инструменты, как:

- отбор тактически значимых соперников и направлений соперничества с ними;
- моделирование тактики участия в конкуренции;
- постановка участниками рынка задач взаимодействия с тактическими соперниками и отбор подлежащих выполнению тактических конкурентных операций;
- очерчивание и прогнозирование операционных периодов участия в конкуренции с тактически значимыми соперниками;
- определение расстановки и балансов сил сторон соперничества в конкурентной среде;
- выявление перечня тактически важных и тактически выгодных полей конкуренции;
- разработка операционных сценариев применения тактических конкурентных операций и тактического маневрирования в конкурентной среде;
- разработка технических регламентов применения и форсирования конкурентных действий;
- планирование тактических конкурентных операций;
- организационная и мотивационная регламентация участия сторон соперничества, их руководителей и рядовых сотрудников в конкуренции;
- управленческое обеспечение аналитической и оценочной деятельности сторон соперничества в ходе их участия в конкуренции;

- операционный контроль участия в конкуренции с опорой на данные мониторинга, анализа и оценки операционных периодов участия в конкуренции;

- операционный селф-менеджмент владельцев бизнеса, руководителей и рядовых сотрудников сторон соперничества в сфере их личного участия в конкуренции.

На ситуационном уровне менеджмента участия в конкуренции стоит уделять внимание:

- разработке и использованию рабочих схем конкурентных действий по ситуации применительно к разным типам конкурентных ситуаций;

- созданию и реализации домашних заданий конкурентных действий по ситуации и ситуационного маневрирования;

- построению ситуационных альтернатив и резервированию поводов для обострения конкурентных ситуаций;

- конструированию возможных ответов на предполагаемые форс-мажорные и непредвиденные вызовы;

- обоснованию допустимых коридоров ситуационного творчества.

Перечисленные и иные инструменты менеджмента участия в конкуренции призваны решать сформулированные выше задачи. Управление бизнес-процессами участия в конкуренции (и бизнес-коммуникациями

с конкурентами) становится самостоятельным бизнес-процессом в системе управленческой деятельности. Конкурентные различия сторон соперничества в менеджменте конкурентных действий, определяя превосходство одних сторон над другими в этом компоненте участия в конкуренции, оказывают влияние на масштабы других конкурентных различий сторон.

Таким образом, с помощью инструментов менеджмента участия в конкуренции стороны соперничества:

- координируют собственную деятельность по участию в конкуренции и деятельность своего персонала по достижению, удержанию, укреплению конкурентных преимуществ, сокращению, преодолению, недопущению конкурентных недостатков;

- оказывают влияние на ослабление конкурентных действий соперников, величину и степень конкурентной устойчивости их конкурентных позиций, уровень их ресурсной и деятельной конкурентоспособности;

- способствуют устойчивой эволюции бизнес-коммуникаций с соперниками, воспроизведению и развитию конкурентной экономической среды, к которой принадлежат эти бизнес-коммуникации (рис. 3).

Смысл рассмотренных триад менеджмента участия в конкуренции не менялся

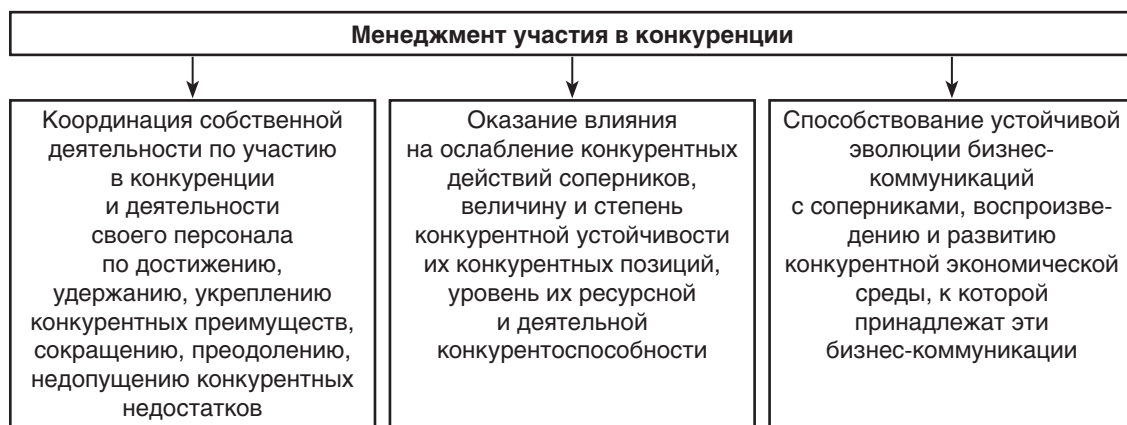


Рис. 3. Последствия применения инструментов менеджмента участия в конкуренции

Fig. 3. Consequences of using competition management tools

на крутых поворотах человеческой истории, несмотря на разнохарактерность укоренявшихся в социуме экономических укладов и степени разработанности инструментов управления. Во все времена это направление менеджмента целенаправленно применялось сторонами соперничества для упорядочения конкурентной деятельности и бизнес-коммуникаций с соседями по конкурентной среде, для оптимизации конкурентных стратегий, тактических конкурентных операций и действий по ситуации. Чем более управляемой была деятельность по участию в конкуренции, тем более результативной она становилась.

Дискуссии и выводы

Менеджмент участия в конкуренции должен занять достойное место в ряду направлений менеджмента фирмы / проектного ме-

неджмента наравне с менеджментом человеческих ресурсов, менеджментом финансов, менеджментом логистики, менеджментом маркетинга, менеджментом инноваций, менеджментом качества, производственным и коммерческим менеджментом (рис. 4), а теоретические и прикладные представления о нем – пополнить актуальную тематику научных исследований, дискуссионных начинаний и публикационной активности.

Поощрение академических дискуссий и исследований в сфере менеджмента участия в конкуренции обусловлено практической потребностью в повышении эффективности комплексного решения сторонами конкурентной среды российской экономики предпринимательских и управленческих задач по приданию отраслям народного хозяйства и самим себе как субъектам экономики надлежащего уровня конкурентной устойчивости по мировым меркам в обста-



Рис. 4. Менеджмент участия в конкуренции как составная часть менеджмента фирмы
Fig. 4. Management of participation in competition as an integral part of company management

новке последовательного усугубления глобальной ситуации.

По мере ожидаемого выхода теоретических дискурсов за черту банальной констатации того, что конкуренция вечна, бесконечна, является ареной противостояния сторон соперничества, перспективными объектами дальнейшего изучения становятся:

- разработка механизмов соотнесения стратегических, тактических и ситуационных задач участия в конкуренции в контексте соперничества сторон за благоприятную расстановку сил на результирующих, ресурсных и процессных полях конкуренции;
- систематизация конкурентных стратегий, тактических конкурентных операций, конкурентных действий по ситуации;
- очерчивание перечня объектов менеджмента участия в конкуренции в единстве их качественной и количественной определенности;
- наполнение совокупного инструментария менеджмента участия в конкуренции, включая моделирование, планирование, стимулирование (мотивацию), организацию и контроль выполнения конкурентных действий, нацеливаемых на повышение конкурентной устойчивости и конкурентоспособности сторон соперничества;

• обоснование порядка сочетания менеджмента участия в конкуренции с другими направлениями менеджмента фирмы / проектного менеджмента;

• формирование менеджмента личного участия рядовых сотрудников, руководителей и владельцев сторон соперничества в конкуренции как направления внутрифирменного селф-менеджмента.

Подлежащие выработке понимания и подходы постепенно войдут в круггносеологических оснований повышения эффективности занятия предпринимательством в конкурентной среде, оптимизации управленческой деятельности. Они призваны стать источниками смысловой подпитки актуальных направлений творческой работы в пространстве современной российской экономики, в процессе проектирования функциональной карты профессионального стандарта предпринимателя как субъекта профессиональной деятельности, в ходе создания матриц конкурентных компетенций для целей формирования их в процессе обучения, разработки и улучшения содержания учебных курсов, таких как «Конкуренция в экономике», «Конкуренция в предпринимательстве», в системах управленческого и предпринимательского образования.

Список литературы

1. Клейнер Г. Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 2. С. 231–252. DOI: 10.21638/spbu18.2018.204.
2. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Коротков Э. М., Ольдерогге Н. Г. Корпоративный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
6. Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по Суворову. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 184 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник 2-е изд. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
8. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
9. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2001. – 208 с.

10. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачинина Т. А. Стратегическое развитие организации. – М.: Кнорус, 2005. – 288 с.
11. Гордон Я. Целевая конкуренция. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
12. Строков В. А. Управление конкуренцией на фирме. – М.: ХОПС, 2007. – 296 с.
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
14. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 714 с.
15. Рубин Ю. Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
16. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition competencies as learning outcomes in bachelor's degree entrepreneurship programs // Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22. No. 6. С. 90–94.
17. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition Studies: Structuring Competencies in University Entrepreneurship Programs // Higher Education in Russia. 2019. Vol. 28. No. 1. P. 21–33. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-21-33.
18. Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002. № 4. С. 4–22.
19. Волкова В. Н. Открытость системы: как жить в условиях подвижного равновесия. – М.: КУРС, 2023. – 440 с.
20. Carlock P. G., Fenton R. E. System of Systems (SoS) Enterprise System Engineering for Information-intensive Organizations // Systems Engineering. 2001. Vol. 4. No. 4. P. 242–261. DOI: 10.1002/sys.1021.
21. Allison M. A., Batdorf R., Chen H., Generazio H., Singh H., Tucker S., Bar-Yam Y. The Characteristics and Emerging Behaviors of System of Systems. – New England Complex Systems Institute (NECSI), 2004. P. 1–16.
22. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
23. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. – John Wiley & Sons, 1959. – 272 p.
24. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.
25. Weske M. Chapter 1: Introduction // Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. – Springer Science & Business Media, 2012. P. 3–23.
26. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.

Сведения об авторе

Рубин Юрий Борисович, ORCID 0000-0002-1983-3526, чл.-корр. РАО, докт. экон. наук, профессор, президент, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, urubin@synergy.ru

Статья поступила 24.10.2023, рассмотрена 07.11.2023, принята 20.11.2023

References

1. Kleiner G. B. Humanistic management, social management and system management – The Way to the Management of the 21st Century. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*=Russian Management Journal, 2018, vol.16, no.2, pp.231-252 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu18.2018.204.
2. Mazur I. I., Shapiro V. D., Korotkov E. M., Olderogge N. G. *Korporativnyi menedzhment* [Corporate management]. Moscow, Omega-L Publ., 2005, 376 p.
3. Doyle P. *Menedzhment: strategiya i taktika* [Management: strategy and tactics]. St. Petersburg, Piter Publ., 1999, 560 p.
4. Aaker D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2003, 496 p.

5. Vikhansky O. S. *Strategicheskoe upravlenie: uchebnik* [Strategic management: Textbook]. 2nd ed. Moscow, Gardariki Publ., 1999, 296 p.
6. Letunovsky V. *Nauka pobezhdat'. Menedzhment po Suvorovu* [Science of winning. Management according to Suvorov]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2010, 184 p.
7. Fatkhutdinov R. A. *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii: uchebnik* [Managing the competitiveness of an organization: Textbook]. 2nd ed. Moscow, Eksmo Publ., 2005, 544 p.
8. Barinov V. A., Kharchenko V. L. *Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie* [Strategic management: Tutorial]. Moscow, INFRA-M Publ., 2006, 237 p.
9. Gurkov I. B. *Strategicheskii menedzhment organizatsii: uchebnoe posobie* [Strategic management of an organization: Tutorial]. Moscow, ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez» Publ., 2001, 208 p.
10. Lapygin Yu. N., Lapygin D. Yu., Lachinina T. A. *Strategicheskoe razvitie organizatsii* [Strategic development of the organization]. Moscow, Knorus Publ., 2005, 288 p.
11. Gordon Y. *Tselevaya konkurentsia* [Target competition]. Moscow, Vershina Publ., 2006, 368 p.
12. Stokov V. A. *Upravlenie konkurentsiei na firme* [Managing competition in the company]. Moscow, KhORS Publ., 2007, 296 p.
13. Porter M. *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy. Methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 454 p.
14. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage. How to achieve high results and ensure their sustainability]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 714 p.
15. 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).
16. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition competencies as learning outcomes in bachelor's degree entrepreneurship programs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019, vol.22, no.6, pp.90-94 (in Russian).
17. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition Studies: Structuring Competencies in University Entrepreneurship Programs. *Higher Education in Russia*, 2019, vol.28, no.1, pp. 21-33. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-21-33.
18. Kornai Ya. *Sistemnaya paradigma* [System paradigm]. *Voprosy ekonomiki*, 2002, no.4, pp.4-22.
19. Volkova V. N. *Otkrytost' sistemy: kak zhit' v usloviyakh podvizhnogo ravnovesiya* [Openness of the system: how to live in conditions of moving equilibrium]. Moscow, KURS Publ., 2023, 440 p.
20. Carlock P. G., Fenton R. E. System of Systems (SoS) Enterprise System Engineering for Information-intensive Organizations. *Systems Engineering*, 2001, vol.4, no.4, pp.242-261. DOI: 10.1002/sys.1021.
21. Allison M. A., Batdorf R., Chen H., Generazio H., Singh H., Tucker S., Bar-Yam Y. The Characteristics and Emerging Behaviors of System of Systems. New England Complex Systems Institute (NECSI), 2004, pp.1-16.
22. Karlof B. *Delovaya strategiya* [Business strategy]. Moscow, Ekonomika Publ., 1991, 240 p.
23. Penrose E. *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, 1959, 272 p.
24. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol.2, no.2, pp.171-180.
25. Weske M. Chapter 1: Introduction. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer Science & Business Media, 2012, pp.3-23.
26. Rubin Yu. B. Discussion questions of modern competition theory. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2010, no.3(21), pp.38-67 (in Russian).

About the author

Yury B. Rubin, ORCID 0000-0002-1983-3526, Corresponding Member of the Russian Education Academy, Dr. Sci. (Econ.), Professor, President, Head of Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru

Received 24.10.2023, reviewed 07.11.2023, accepted 20.11.2023

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109

Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности

А. В. Карпов^{1*}

¹ Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль, Россия

* anvikar56@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению одной из основных проблем исследования управленческой и организационной деятельности, содержанием которой является установление и объяснение закономерностей ее субъектных детерминант в целом и индивидуальных качеств, выступающих по отношению к ней в функции профессионально важных. Представлены теоретико-методологические и эмпирико-экспериментальные материалы, раскрывающие и объясняющие специфику профессиональных компетенций. В статье обосновывается новое решение ключевой проблемы психологии деятельности – проблемы соотношения основных профессиональных компетенций, которые традиционно обозначаются понятиями «жестких» и «мягких» навыков (hard skills и soft skills). В статье отмечается, что их структура подвергается в управленческой деятельности существенной трансформации, в результате чего качественно специфицируется их функциональная роль в ее организации. Приводятся суждения, обосновывающие необходимость дифференциации новой закономерности организации этих качеств, обозначенной понятием механизма инверсии «мягких» и «жестких» навыков управленческой деятельности. Обосновано, что этот феномен, равно как и иные основные психологические особенности управленческой и организационной деятельности, обусловлен ее важнейшей чертой – атрибутивно метадеятельностным характером. Отмечается, что существующие представления о составе и структуре этих категорий субъектных детерминант управленческой и организационной деятельности нуждаются в углублении и расширении; представлены конкретные данные, содействующие этому. Определены и проинтерпретированы некоторые дополнительные разновидности компетенций такого плана. Показано, что особую роль в структуре soft skills играют такие, которые позволяют осуществлять регуляцию функциональной роли рефлексии в реализации управления.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, управление персоналом, управленческая деятельность, профессиональная деятельность, организационная деятельность, предпринимательство, компетенции, профессионально важные качества

Для цитирования: Карпов А. В. Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 92–109. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109

The Specifics of the Composition and Organization of the Subject Determinants of Management Activity

A. Karpov¹*

¹ Yaroslavl State University named after P. G. Demidov, Yaroslavl, Russia

* anvikar56@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the consideration of one of the main problems in the study of the psychology of managerial and organizational activity, the content of which is the identification and explanation of the patterns of its subjective determinants in general and individual qualities that act in relation to it in the functions of professionally important ones. Theoretical-methodological and empirical-experimental materials are presented that reveal and explain the specifics of professional competencies. The article substantiates a new solution to a key problem in the psychology of activity, namely the problem of the relationship between basic professional competencies, which are traditionally designated by the concepts of “hard” and “soft” skills. The article notes that their structure undergoes significant transformation in management activities, as a result of which their functional role in its organization is qualitatively specified. Judgments are given that substantiate the need to differentiate a new pattern of organization of these qualities, designated by the concept of a mechanism for the inversion of soft and “hard” skills in management activities. It is substantiated that this phenomenon, as well as other basic psychological features of managerial and organizational activity, are determined by its most important feature – its attributive meta-activity nature. It is noted that existing ideas about the composition and structure of these categories of subjective determinants of management and organizational activity need to be deepened and expanded; specific data supporting this are presented. Some additional types of competencies of this kind have been identified and interpreted. It is shown that a special role in the structure of soft skills is played by those that allow the regulation of the functional role of reflection in the implementation of management.

Keywords: human resource management, personnel management, management activities, professional activities, organizational activity, entrepreneurship, competencies, professionally important qualities

For citation: Karpov A. The Specifics of the Composition and Organization of the Subject Determinants of Management Activity. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.92-109 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109

Логика развития представлений о субъектных детерминантах профессиональной деятельности

Определяющими факторами профессиональной деятельности в целом и управленческой деятельности в частности выступают детерминанты субъектного плана, от которых зависят резуль- тативные параметры и процессуальные характеристики указанной деятельности.

Данное положение единодушно разделяется исследователями в области психологии труда. Вместе с тем оно, сохраняя свою актуальность и значимость в целом, в то же время весьма чувствительно к изменениям со стороны практики. Как следствие этого, в каждый конкретный исторический период оно приобретает новую форму. Об этом свидетельствуют приведенные ниже особенности современного толкования указанного положения.

Так, одним из первых в историческом плане явилась методология, которая обозначается как ПВК-подход [8, 20]. Его основным конструктом является понятие профессионально-важных качеств (ПВК) как таких, которые оказывают значимое детерминирующее воздействие на главные результативные параметры деятельности. В рамках данного подхода были разработаны многочисленные классификации этих качеств. Наиболее распространенной из них является в настоящее время дифференциация следующих групп ПВК.

1. Абсолютные ПВК – свойства, необходимые для выполнения деятельности как таковой на минимально допустимом или нормативно заданном, среднем уровне.

2. Относительные ПВК, определяющие возможность достижения субъектом высоких («наднормативных») количественных и качественных показателей деятельности («ПВК мастерства»).

3. Мотивационные ПВК – те, которые определяют готовность к реализации деятельности. Доказано, что высокая мотивация может существенно компенсировать недостаточный уровень развития многих иных ПВК (но не наоборот).

4. Анти-ПВК – свойства, которые противоречат тому или иному виду профессиональной деятельности. Структура профессиональной пригодности предполагает минимальный уровень их развития или даже отсутствие. В противоположность качествам первых трех групп они значимо, но отрицательно коррелируют с параметрами деятельности.

Помимо этого, было описано понятие профессионально нейтральных качеств, не оказывающих прямого влияния на эффективность выполнения деятельности на нормативном или относительном уровне и вообще находящихся в индифферентных отношениях с основными ее параметрами.

В последнее время принято дифференцировать еще одну категорию ПВК – свой-

ства, которые позволяют субъекту активно влиять на меру проявления в деятельности всех иных качеств и осуществлять их произвольную регуляцию. Они были обозначены понятием «метакачества» [10].

Наряду с этим представлена и классификация ПВК на базе критерия их соответствия основным психическим процессам и регулятивным, а также коммуникативным функциям. Она включает следующие группы свойств [20]:

- сенсорные свойства (совокупность свойств, входящих в сенсорную основу деятельности (СОД): чувствительность анализаторов, способность к различению температуры, оттенков цвета и т. д.);
- аттенционные свойства (избирательность, объем, устойчивость, распределение, переключение внимания);
- мнемические свойства (объем памяти, прочность сохранения материала, точность и скорость воспроизведения и др.);
- моторные (двигательные) свойства – точность и скорость движений;
- имажитивные свойства (способность оперировать образами объектов, воображение, прогностические свойства);
- мыслительные (интеллектуальные) свойства;
- эмоциональная устойчивость, устойчивость к стрессу;
- волевые качества специалиста;
- речевые (четкость, разборчивость речи);
- коммуникативные (способность устанавливать межличностные контакты, общительность, организаторские способности).

Дальнейшее развитие представлений в этой области привело к включению в поле субъективных детерминант профессиональной деятельности, помимо традиционно дифференцированных категорий, компонентов так называемой ЗУНовской триады – знаний, умений и навыков. Особое направление развития этих представлений состоит в разработке проблемы управленческих способностей, в рамках которой так-

же были предложены многочисленные подходы и классификации субъектных детерминант данной деятельности [4, 17].

Наконец, на еще более позднем этапе развития этих представлений была дифференцирована их новая категория, обозначаемая обобщенным понятием компетенций. Данный факт обусловил становление компетентностного подхода, который, в свою очередь, получил широкое распространение и стал своеобразным парадигмальным основанием для разработки данной проблемы в целом на современном этапе ее становления [27, 28].

Далее, весьма показательно, что в рамках компетентностного подхода, на развитие которого влияет как его собственная логика, так и внетеоретические и прикладные факторы, были разработаны два тесно взаимосвязанных концепта. Они обозначают два типа профессиональных навыков (это так называемые жесткие и мягкие навыки), которые стали очень популярны и широко используются [19, 21]. Необходимо отметить, что эти понятия возникли не как следствие развития теоретических представлений в области профессиональной деятельности и сопряженных с ней направлений, а в силу логики развития самой этой деятельности – практики ее осуществления и эволюции ее видов и типов, форм и классов. Это является весьма убедительным свидетельством их верифицированности практикой и оценки этой практики со стороны социума, что подчеркивает их жизненность.

Сложившаяся ситуация характеризуется и тем, что с точки зрения психологии, в частности с точки зрения классической теории деятельности, эти понятия не выдерживают критики только из-за использования термина «навык». В психологии термин «навык» используется для обозначения совершенно иного статуса – автоматического, бессознательного и потому относительно несложного компонента профессиональной деятельности. Кроме того, и иные компоненты де-

ятельности, определяемые традиционными понятиями, отличаются высокой сложностью и в любом случае не являются автоматизированными и не могут быть обозначены этим понятием. В дополнение к этому термины *hard skills* и *soft skills* по своей сути являются весьма неопределенными и даже аморфными, поскольку они используются и для обозначения компетенций как относительно локального компонента деятельности, и для обозначения мастерства, являющегося одним из наиболее сложных ее субъектных детерминант. Они также употребляются для выражения другой субъектной детерминанты, а именно умений. К тому же, как правило, вопрос о несовпадении двух принципиально разных сущностей, а именно *hard skills* и *soft skills*, с точки зрения психологии практически не обсуждался и не ставился. По этой причине данные концепты в значительной степени представляют собой скорее операциональный, чем объяснительный характер. В свою очередь, они фиксируют определенные функциональные сущности, формируемые и реализуемые в качестве именно операционных средств, и, таким образом, обобщают описанные выше гетерогенные образования [7]. В то же время это обстоятельство, на наш взгляд, не должно оправдывать отказ психологии от использования этих терминов. Поэтому непродуктивно ограничиваться критическим рассмотрением терминологической неточности этих терминов, более конструктивно попытаться выявить их истинные коннотации и значения и включить их в понятие психической деятельности.

Разумеется, экспансия понятий *hard skills* и *soft skills* затронула и сферу управленческой и организационной деятельности, что, в свою очередь, в очередной раз актуализировало еще одну классическую психологическую проблему – проблему управленческих способностей [17]. Общеизвестно, что объем материалов и спектр подходов, соотносящихся с ней, является, фактически, необозримым, а их сколько-нибудь полное

рассмотрение выходит далеко за пределы данной статьи. Вместе с тем именно в этой связи с очевидностью эксплицируется обстоятельство, имеющее наиболее принципиальный характер. Дело в том, что указанные понятия весьма хорошо и полно «прижились» по отношению ко многим видам и типам деятельности, в особенности сложным и когнитивно насыщенным. Однако уровень их реализации по отношению именно к управленческой деятельности до настоящего времени остается существенно меньшим и совершенно несопоставимым со степенью ее значимости и широтой распространенности. В связи с этим возникает вполне закономерный вопрос: почему? В силу каких причин сложилась такая ситуация и какие – возможно, очень существенные, весьма глубокие и прежде всего собственно психологические – факторы лежат в ее основе?

Метакомпетенции как субъектные детерминанты деятельности

При попытке ответить на заданный вопрос необходимо отметить, что согласно дифференциации двух указанных категорий компетенций их общая совокупность не может быть сводима только к тем «составляющим», которые определяются как *hard skills* и рассматриваются на уровне деятельности. Еще одной важной «составляющей» являются факторы, которые обобщенно называются «мягкими» навыками (*soft skills*). Они включают в себя компетенции, которые имеют метадеятельностный характер и не выводятся непосредственно из содержания деятельности. Существует мнение, согласно которому более половины общей эффективности различных современных видов деятельности зависит от *soft skills* [20]. Даже если это утверждение несколько преувеличено, оно все равно отражает важную реальность – значимость таких образований в ее реализации. Кроме того, их роль заключается в том, что они оказывают су-

щественное влияние на все другие компетенции (*hard skills*) – их содержание, степень выраженности и, особенно, организацию. Однако все эти факторы не прямо связаны с самой деятельностью, а зависят от более широкого контекста, который включает в себя социальные, организационные и профессиональные аспекты и оказывает значительное воздействие на ее выполнение и результативность [6, 8]. Первые из подобных детерминант, которые имеют внутридеятельностную ориентацию, относятся к категории *hard skills*, а вторые, которые имеют внешнюю ориентацию, входят в категорию *soft skills*. Из-за этого они также называются «метакомпетенции» – способы деятельности, которые относятся к *метадеятельностным* образованиям.

Не вызывает сомнения, что в качестве субъектных детерминант деятельности присутствуют факторы, оказывающиеся вне деятельности и не обладающие экстрасистемной локализацией. В основном не являющиеся частью деятельности, но существенно воздействующие на нее, а также входящие в общий состав субъектных детерминант непосредственно деятельности. Тот факт, что и последние, и их собственные детерминанты (*hard skills*) эксплицируются одним и тем же исходным понятием – концептом «навык», подтверждает их функциональное соответствие, т.е. и то и другое содержится в качестве составляющих содержания деятельности. Показательно и чрезвычайно значимо, что две эти категории детерминант представляются с помощью одного и того же концепта *skills*, что свидетельствует об их принадлежности к одной и той же категории субъективных детерминант, отнюдь не к разнорядковым. Проще говоря, исходя из логики развития идей в этой области, следует рассматривать их как два варианта проявления одной и той же сущности, а не как две различные категории. Их можно констатировать одновременно и внутри, и вне деятельности по той причине, что они, в основном, нахо-

дятся в более широких метасистемах, связанных с деятельностью, – особенно в социуме, являющемся метауровнем по отношению к деятельности. Отсюда вытекает устойчивая практика использования термина «метакомпетентность» в обозначении *soft skills*. Даже с чисто формальной и этимологической точки зрения метакомпетенции сами по себе являются составляющими определенных организационных программ, которые выходят за рамки собственно деятельности. При этом они не связаны напрямую с содержанием и организацией деятельности, с ее техническим и операционным содержанием, но необходимы для нее, в связи с чем их можно отнести к метадеятельностным образованиям.

Метадеятельностная природа управления

Вместе с тем данный факт является и своеобразной «подсказкой» для объяснения констатированного выше обстоятельства, согласно которому дифференциация категорий *hard skills* и *soft skills* явно недостаточно ассимилирована теорией и практикой управленческой и организационной деятельности, а тем более сферой предпринимательской деятельности. Дело в том, что это обстоятельство непосредственно приводит к необходимости обращения к тем представлениям о сути и *психологической специфике* этой деятельности, которые сложились к настоящему времени. Действительно, наиболее общим в методологическом отношении и современным с точки зрения базовых тенденций эволюции теоретических представлений в этой области является тезис о ее принципиально *метадеятельностной* природе. Причем такой метадеятельностный характер проявляется (и заключается) в целом ряде основополагающих аспектов управленческой и организационной деятельности, что подробно рассмотрено в наших работах [9, 10, 14–16, 28]. Не дублируя представленные в них материалы, отметим, однако, наиболее

принципиальные проявления такого ее метадеятельностного характера.

Основная суть и психологическая природа любой управленческой деятельности (исходя из ее определения) сводится к тому, что деятельность руководителя – менеджера, управленца, предпринимателя есть не столько процесс взаимодействия с объектами в обычном смысле данного слова, сколько взаимодействие с иными субъектами (членами организации, членами группы и их деятельностью)¹. При этом непосредственно управленческая деятельность в конечном итоге превращается в «деятельность с деятельностью», «деятельность по организации других деятельностей», деятельность «второго порядка». Исходя из этого, понятие «*метадеятельность*» применимо уже не метафорически, а точно и непосредственно. Речь идет непосредственно о содержании и структуре управленческой деятельности, ее предназначении и интеграционных механизмах осуществления основных функций. Проще говоря, с точки зрения средств реализации, а именно своего «субстрата», управленческая деятельность является онтологически самостоятельной. И все же через свое содержание и организацию, детерминанты и формы и даже механизмы (т. е. основные характеристики) она выходит за пределы этого уровня и проявляется в своем преобразованном виде – как метадеятельность. В частности, при этом выявляется

¹ Необходимо подчеркнуть, что понятие субъект-субъектной деятельности не тождественно деятельности, которую Е. А. Климов относит к категории «человек-человек», хотя на первый взгляд их сходство вполне очевидно [20]. Отличительной особенностью субъект-субъектного типа деятельности является то, что субъект – это не просто «человек», а «человек в движении», т. е. субъект собственной деятельности; человек, выполняющий деятельность под непосредственным руководством и контролем другого субъекта. Этой атрибутивной характеристики субъектной деятельности нет в некоторых «лично-персональных» профессиях (например, деятельность врача относится к «лично-персональной» профессии, но в большинстве случаев не является субъектной).

качественное изменение характера основной деятельности (*атрибута*) – предмета деятельности. В качестве предмета деятельности руководителя также выступает его деятельность – это деятельность его подчиненных². При рассмотрении специфики индивидуальной управленческой деятельности, а именно ее структуры, необходимо отметить, что в ней возникают все новые мощные специфические детерминанты, но уже не как *внешние* условия ее выполнения, а как *внутренние* – даже структурные детерминанты организации. Субъекты данной деятельности в этом случае имеют особенности *поли-субъектности*, приобретающие статус коллективных субъектов во всей своей полноте, и, в свою очередь, становятся не только множественными, но и организованными. Причиной такого положения выступают следующие два основных принципа управленческой деятельности: принцип координации (горизонтальный) и субординации (вертикальный). Таким образом, коллективный субъект посредством своих организационных закономерностей *преодолеывает* индивидуальный субъект и трансформируется в своего рода метасубъект.

При этом фактическое управление деятельностью оказывается более сложным с точки зрения специфики предмета деятельности. По своему смысловому содержанию эта деятельность является «деятельностью с деятельностью», то есть метадеятельностью, но в то же время ориентированной на достижение конечного результата, на «производство продукта». Известно, что управленческая деятельность имеет двойственную направленность: «ориентированную на людей» и «ориентированную на дело», «ориентированную на

организацию» и «ориентированную на результат». По сути, это приводит к тому, что в управленческой деятельности зарождается специфический феномен – двойственность предметов³.

Подобное многоплановое и принципиальное своеобразие самого объекта деятельности по управлению не подразумевает под собой никакого сходства или принципиального же изменения в структурно-функциональной организации деятельности, как это определяется современным теоретическим обоснованием понятия «деятельность». Как известно, современная деятельностьная теория была разработана в основном в ходе изучения *субъект-объектной деятельности*, и совершенно очевидно, что результаты неполного анализа других видов деятельности были заложены в ее концептуальный состав. Необходимо, разумеется, принимать во внимание и то, что в современной реальности виды субъект-объектной и межсубъектной деятельности не так уж часто встречаются в «чистом» проявлении. Преимущественно субъектно-объектные виды деятельности почти всегда связаны с более общей совместной деятельностью и, как следствие, обусловлены субъект-субъектными факторами. Впрочем, деятельность в первую очередь субъектно-объектного типа, может быть и, как правило, предполагает наличие систем, в которых деятельность активно взаимодействует не только с «субъектом», но и с «объектной» средой. В действительности, в любой деятельности присутствуют субъект-объектные и субъект-субъектные аспекты. Правда, *взаимоотношения* между ними при этом могут быть радикально разными, в некоторых случаях даже кардинально отличными. Следовательно, следует проводить различия меж-

² Подобные, т. е. принципиальные изменения происходят в таких видах деятельности по отношению к другому основному «компоненту» – объекту. Он также подвергается радикальному изменению, поскольку в его качестве начинают выступать *субъекты* – «другие люди», «подчиненные», «руководимые» и т. д.

³ Указанная двойственность является основой в одной из достаточно известных концептуальных моделей управленческой деятельности, а именно «входной решетки управления» Д. Блэйка и Р. Моутон [2].

ду ними. Самым важным из этих преобразований становится формирование *нового* организационного уровня – метадеятельности – и приобретение им *ведущего* положения в общей структуре организационной иерархии. В организации совместной деятельности на данном уровне происходит своеобразное «столкновение» между двумя деятельностными контурами, между двумя деятельностными системами – управлением и исполнением, играющими специфическую функциональную роль. Воздействуя друг на друга, они образуют иерархическую общую систему совместной деятельности.

Если рассматривать психологическую природу управленческой деятельности в свете ее целевой направленности, то происходят аналогичные, т. е. принципиальные и ярко выраженные преобразования⁴. Эти преобразования проявляются не только в высшей, а также в *предельной* степени. В этом случае объект представляется в полной мере инвертированным, поскольку он уже не является собственно самим по себе (т. е. объектом), а выступает как *субъект* (точнее, как совокупность субъектов, что значительно усложняет его ориентирование). Наряду с этим особая сложность и конфликтность заключаются в том, что объект управленческой деятельности фактически является двойным и сочетает в себе две диаметрально противоположные исходные точки – объект и субъект. В этом и заключается реальная сложность и «тайна» объекта управленческой деятельности. Это всегда ограничивало рациональное (т. е. научное) понимание управленческой деятельности и заставляло рас-

сматривать психологию управления как искусство, а не только в ее научном плане⁵.

В дополнение к этому понятие «метадеятельность» призвано выделить закономерности сознательной, рефлексивной регуляции и ее эффективного процессуального применения. По своей сути управленческая деятельность объединяет в себе характеристики индивидуальной и коллективной деятельности. Но при этом она не сводится к их совокупности, а поднимается до уровня организации метадеятельности и проявляется на уровне процессуальных действий. Очевидно, что главной особенностью управленческой деятельности считается ее *опосредованная*, а не прямая связь с конечным результатом функционирования определенной организации. В большинстве случаев менеджеры не только не принимают непосредственного участия в создании и производстве конечных результатов, но и *не должны* принимать такого участия. Это свойство отличает деятельность менеджеров от деятельности исполнителей. К примеру, в основе одного из самых известных и характерных определений менеджмента М. П. Фоллетта заложена именно эта характеристика: «Менеджмент – это выполнение работы с помощью других» (цит. по [10]). Подобным образом управленческая деятельность оказывается «отграниченной» по отношению к конечному результату функционирования социотехнической (организационной) системы. В результате формируется довольно интересная ситуация, при которой деятельность, нацеленная на определенный результат, не только непосредственно не приводит к нему, но и не достигает его. В этом еще раз проявляется метадеятельностный характер управленческой деятельности: ее результаты располагаются «вне» и «за» деятельностью.

⁴ Особую проблему представляет дифференциация объекта и предмета управленческой деятельности, а также их взаимосвязь и взаимозависимость. В данном случае мы ограничимся наиболее важными и общими критериями различия, рассматривая первый как объективную реальность, из которой возникает деятельность, а второй – как частные аспекты, составляющие основное содержание деятельности.

⁵ Конечно, существуют и более радикальные взгляды, например знаменитая цитата о так называемом фольклоре менеджмента: «Первым мифом управленческой науки считается тот факт, что такая наука существует».

Наряду с этим анализ управленческой деятельности относительно иных ее основных «измерений» (объектном, субъектном, процессуальном и т. д.), проведенный, например, в [16], также выявил ее метадеятельностную специфику и организацию. Она действительно является «сквозной» и универсальной особенностью данной деятельности. Этот анализ может быть, безусловно, продолжен, однако в плане основных задач данной работы существеннее подчеркнуть смысл тех заключений, к которым он приводит и которые сделаны выше.

Инверсионная трансформация базовых категорий субъектных детерминант деятельности

Наиболее значимым следствием развитых преставлений, на наш взгляд, является то, что в результате всех отмеченных трансформаций основная «плоскость» (доминирующая сфера базовых субъектных детерминант этой деятельности) также существенно видоизменяется – качественно преобразуется. Поясним сказанное. Как известно, сама управленческая деятельность как особый, качественно специфический тип является принципиально относительной, а точнее соотносительной с деятельностью иного, противоположного типа – исполнительской и только в этом статусе имеет смысл и функциональное предназначение. Причем сама исполнительская деятельность может быть обозначена и как управляемая. Более того, так сказать конечным, терминальным звеном в этой диаде является исполнительская деятельность, поскольку именно она и приводит к созданию итогового продукта – того, что обозначается в экономике понятием потребительных стоимостей. Она, однако, так же как и управленческая, характеризуется совокупностью присущих ей *hard skills*. Именно они и составляют основу для ее эффективной реализации; они не только необходимы, но и достаточны для этого. Другими словами, в качестве ведущих детерминант самой

исполнительской деятельности, то есть той, которая является и предметом и объектом управления, выступают те качества, которые необходимы для реализации операционных – исполнительских, технических функций и задач. Другая категория этих детерминант – *soft skills* также содействует этому, но не соотносится непосредственно с содержанием и функционалом управляемой деятельности. Однако, как показывает практика, эти *soft skills* имеют уже не только большое, но и определяющее значение для той деятельности, которая является управляющей по отношению к ней, то есть к самой управленческой деятельности. Так, например, для очень многих видов исполнительской деятельности в качестве *soft skills* выступают такие качества, как умение работать в команде или, скажем, коммуникабельность, а также социальный интеллект. Они, безусловно, факсильтируют и оптимизируют их, но, строго говоря, не являются необходимыми для них и не связаны непосредственно с их операционным и предметным содержанием. Однако для управленческой деятельности эти качества являются уже не только желательными или даже необходимыми, но и столь же непосредственно соотносятся с самим ее содержанием, поскольку именно они и обеспечивают так сказать «ткань» этой деятельности, во многом образованную именно субъект-субъектными взаимодействиями, причем иерархического, субординационного типа. В силу этого по отношению к управленческой деятельности они трансформируются из категории *soft skills* в категорию *hard skills*. Это означает, что базовыми субъектными детерминантами управленческой деятельности начинают выступать не те качества и иные факторы субъектного плана, которые непосредственно влияют на эффективность самой управляемой, то есть исполнительской, деятельности, а факторы совершенно иного плана. Переводя это заключение на «язык» компетентностного подхода, можно сказать, что в качестве первых факторов, определяющих эффективность исполнительской де-

тельности (которая, повторяем, и является предметом организации и координации со стороны самой управленческой деятельности), выступают все те детерминанты, которые составляют содержание категории *hard skills*. Однако в качестве вторых факторов – тех, которые определяют эффективность самой управленческой деятельности, выступают все те детерминанты, которые составляют содержание категории *soft skills*, то есть лежащие вне содержания самой управляемой деятельности и имеющие по отношению к ней метадеятельностную локализацию.

Однако отсюда следует и вывод наиболее принципиального характера, состоящий в следующем. По отношению к управленческой и организационной деятельности имеет место, фактически, *инверсия* смысла и функциональной роли двух категорий компетенций – *hard skills* и *soft skills*. То, что для исполнительской деятельности (как предмета самой управленческой деятельности) является *soft skills*, для управленческой деятельности – *hard skills*, и наоборот. Однако не менее интересно и противоположное направление такой инверсии – переход *hard skills* в *soft skills*. Действительно, как хорошо известно и многократно описано в соответствующей литературе, категория *hard skills* также очень существенна для управленческой деятельности. Это отражено в известном выражении «показ на личном примере», в понятии «экспертная власть», в понятии «знание дела» как залоге эффективности управления и др.⁶ Смысл всего этого состоит в том, что категория *hard skills* также имеет важнейшее и нередко определяющее значение для управления как такового, а собственно профессиональные ком-

петенции – это важнейшая составляющая самой управленческой компетентности. Так, например, любому вузовскому работнику хорошо известно, что наиболее эффективным руководителем, скажем ректором, при прочих равных условиях является тот, кто прошел все ступени собственно преподавательской деятельности и знает изнутри то, чем он, собственно говоря, и руководит – образовательную деятельность [4]. Иными словами, он, наряду с *soft skills*, владеет и арсеналом *hard skills* этой деятельности. Вместе с тем *hard skills* являются все же дополнительными и не обусловленными непосредственно базовыми функциями управления, они могут, к тому же, подвергаться компенсации со стороны так называемых общеуправленческих умений и способностей.

В целом феномен инверсии двух базовых категорий компетенций – это, по-видимому, одна из очень характерных особенностей управленческой и организационной деятельности в целом. И именно нераспознаемость данного феномена современными теоретическими представлениями в данной области является основной причиной констатированной выше ситуации, согласно которой две категории компетенций – *hard skills* и *soft skills* – до сих пор находятся в статусе недостаточно ассимилированных теорией и практикой управления.

Специфика состава субъектных детерминант управленческой и организационной деятельности

Другим немаловажным вопросом в этом контексте является состав категорий *hard skills* и *soft skills*, связанных с управленческой и организационной деятельностью. К сожалению, для решения обозначенного вопроса используются данные, которые получены в общем плане – по отношению к иным видам и типам деятельности, а дифференцируемые *soft skills* оказываются не вполне специфичными управленческой деятельности,

⁶ В этом плане можно привести, например, фрагмент из мемуаров замечательного советского хирурга Н. М. Амосова. Когда его спросили, зачем он, уже находясь в достаточно солидном возрасте и занимая пост руководителя клиники, сам занимается проведением сложнейших и очень энергозатратных операций, Амосов ответил так: «А как я иначе заставлю других делать всё на высшем уровне?» [1].

а также ее метадеятельностной природе. Сложность данного вопроса еще более возрастает при его постановке в отношении предпринимательской деятельности. Указанная деятельность, как известно, в отличие от управленческой, должна пониматься не только как реализация управления по отношению к уже существующей деятельности, но и как создание самой этой деятельности, и только затем – как управление ей. Это также влияет на состав *hard skills* и *soft skills* по отношению к ней и специфицирует его по сравнению с составом управленческой и организационной деятельности.

В дополнение к этому возникает множество затруднений по двум важнейшим причинам. Прежде всего, как уже отмечалось, понятия *hard skills* и *soft skills* (в особенности последнее) не разрабатывались как полноценно психологические и не получили распространения в современной психологической литературе. В результате подлинное их психологическое содержание так и остается в большинстве своем неопределенными, без объяснения в рамках традиционной системы понятий психологии и в недостаточной степени увязанными с ее фундаментальными вопросами. С другой стороны, следует принять во внимание весьма выраженную эмпирическую направленность области, отражающуюся, в частности, в значительном количестве и разнообразии междисциплинарных понятий *soft skills*, их перечней и классификаций. В большинстве своем они являются собирательными, несистематизированными и неструктурированными; представляют собой результат обобщений практического опыта и не основываются на теоретических положениях. Проблемы теоретического понимания обусловлены также тем, что эти перечни чаще всего представлены неспециализированными психологами и поэтому не совсем корректны (а часто и явно ошибочны) с точки зрения психологической терминологии. Речь идет о сущностях с со-

вершенно разной степенью обобщенности и отсутствии критериев, по которым их можно было бы дифференцировать друг от друга. Впрочем, несмотря на такое разнообразие и отсутствие систематизации, все же можно выделить относительно неизменные группы, в частности навыки коммуникации, социальный интеллект, работа в команде, ориентация на клиента, работа в неоднозначных ситуациях (в ситуации неопределенности), критическое мышление, саморегуляция, принятие решений, управление временем, эмоциональный интеллект, самоанализ и саморефлексия [18]. Согласно другому подходу, к ним относятся коммуникация, критическое мышление, ориентация на обслуживание/клиентов, проекты, управление сотрудниками и собой, наставничество и коучинг, решение проблем, принятие решений, эмоциональный интеллект, ненасильственное общение, управление знаниями, работа в условиях неопределенности, оптимизация производства, экологическое мышление, саморефлексия и самосознание [20]. Эти навыки и качества являются необходимыми для успешного управления и достижения целей организации (таким образом, важно развивать и совершенствовать свои *hard skills*). Кроме того, возможен и такой их набор: самоорганизация и самообразование, критическое мышление и логика, грамотность и язык, психологическая устойчивость, креативность и вдохновение.

Анализ этих и многих иных вариантов перечней позволяет выявить ряд их особенностей, значимых с точки зрения основных задач данной работы. Так, практически во всех перечнях совершенно очевидным образом эксплицируется представленность трех базовых подсистем психики в целом – *когнитивной*, *регулятивной* и *коммуникативной* [13, 14]. Во-первых, такие *soft skills*, как, скажем, «память», «внимание», «креативность», «навык решения проблем», непосредственным образом конкретизируют когнитивную подсистему. Другие *soft skills*, та-

кие как «целенаправленность и умение доводить дело до конца», «тайм-менеджмент» и др., столь же непосредственно сопряжены с регулятивной подсистемой. Наконец, такие soft skills, как «навыки коммуникации», «умение вести переговоры», конкретизируют важнейшие черты и средства коммуникативной подсистемы.

Во-вторых, при несколько ином способе видения в этих перечнях эксплицируется их явная соотносимость и с «составляющими» психики, дифференцированными еще по одному основанию – на ее основные сферы. В частности, представленность в них такого компонента, как «эмоциональный интеллект», отчетливо указывает на представительство в них собственно эмоциональной сферы. Другой soft skills – «саморазвитие», хотя и более опосредствовано, но явно соотносится с мотивационной сферой личности. Soft skills «психологическая устойчивость» столь же явно базируется на детерминантах волевой сферы.

В-третьих, не менее явно в этих наборах представлены и такие факторы, которые соотносятся уже не с особенностями индивидуально психики, а с факторами интериндивидуального плана – с тем, что обозначается как «навыки межличностного взаимодействия», «умение работать в команде», «навыки установления контактов», в целом – «социальный интеллект».

В-четвертых, при более детализированном анализе выявляется и сопряженность этой категории с еще одним фундаментальным «пластом» психической организации – с состояниями и возможностью их регуляции. Это, скажем, все то же «умение управлять эмоциями» (и, следовательно, состояниями), «самоконтроль» и пр.

В-пятых, такой soft skills, как «саморазвитие», имеет тесную связь не только с профессионализацией как таковой, но и с возможностью влияния на еще один базовый «пласт» организации психики – индивидуальные, личностные качества.

В-шестых, в существенной части всех soft skills или даже в их большинстве прямо или косвенно, но в очень значимой степени их детерминационного влияния представлены и те факторы, которые имеют уже надличностную – социальную и даже экологическую, «средовую» детерминацию.

Итак, можно видеть, что фактически не остается ни одного сколько-нибудь значимого аспекта, ни одной существенной сферы организации психики, ни одной его базовой «составляющей», которая не была бы отражена в перечисленных soft skills. Более того, в них представлены факторы не только собственно психологического, но и внешнего – социального средового плана. И именно это обстоятельство, являясь весьма общим и демонстративным, а потому очень показательным, заслуживает особого внимания и интерпретации. На наш взгляд, именно оно как раз и свидетельствует наилучшим образом о том, что вся совокупность собственно профессиональных компетенций (hard skills), равно как и сопряженных с ними феноменов, представлена в реальности отнюдь не в автономном виде (не в «чистой» форме), а в структуре более общих и, пожалуй, еще более существенных детерминант – в структуре другой категории – soft skills. Однако именно она, как это следует из только что сделанного заключения, фактически и является конкретным воплощением всех основных «составляющих» психики и личности (а также социума в целом). Следовательно, именно через взаимодействие и hard skills обретают свое истинное – конкретное, внутрисистемное бытие; они включаются в объективно представленный онтологический контекст, в котором заложены истинные детерминанты для их генезиса и существования в контексте более общих метасистем – психики в целом, личности, социума. Однако именно это означает, что посредством включения в исследование категории soft skills достигается возможность радикального, по существу парадигмального,

изменения общего понимания hard skills – переход от их аналитического способа видения и от предметоцентрической парадигмы их изучения к системному способу их видения и, соответственно, к системоцентрической парадигме изучения.

Перспективы концептуального подхода к расширению в составе субъектных детерминант деятельности

Показательно, что именно с этих позиций открываются возможности для того, чтобы дополнить традиционно сложившиеся представления о субъектных детерминантах управленческой деятельности новыми, не эксплицированными разновидностями, а также специфицировать их с учетом своеобразия предпринимательской деятельности. Так, выполненные в последнее время исследования свидетельствуют о том, что в качестве одного из важнейших в управленческой деятельности выступает метакогнитивный мониторинг за реализацией практически всех функций в этой деятельности [5]. При этом он обретает весьма специфическую форму и предстает как достаточно сложный и внутренне противоречивый. Поясним сказанное.

Психология управления к настоящему времени выявила достаточное количество закономерностей сходных по смыслу явлений и процессов. Большинство из этих явлений подтверждает наличие важной и всеобщей закономерности, согласно которой большинство задач выполняется наиболее эффективно на среднем уровне развития рефлексии. Это означает, что оптимальный уровень развития рефлексии является наиболее подходящим для достижения максимальной эффективности, не слишком низким, что понятно, но и не слишком высоким, что требует объяснения. В результате этого в сфере управленческой деятельности сложились особые средства, минимизирующие рефлексивный контроль над ее конкретны-

ми видами деятельности и функциями. Отметим, что на уровне привычных представлений (folk-psychology) и «управленческого фольклора» представлено множество выражений и правил, отражающих указанную закономерность. В дополнение к этому наблюдается целый ряд принципиально схожих закономерностей и феноменов не только применительно к управленческой деятельности, но и в более широком смысле. К числу таких феноменов относятся, например, гиперконтроль, феномены метакогнитивной петли и «аналитического паралича» [5]. Они представляют собой «антирефлексивные» средства, естественным образом характеризующееся, однако, совершенно разной степенью осознанности субъектом их создания и применения⁷. В большинстве случаев (а то и чаще) субъекты не осознают в полной мере их зарождение и использование. При этом субъектом минимизируется (или блокируется) значение осознанности в регулировании своей деятельности и собственного поведения [22–24]. Это приводит к так называемой *метакогнитивной блокаде*, когда рефлексивная регуляция подвергается своеобразной отмене и, таким образом, оказывается редуцированной или

⁷ В этом плане можно привести множество выражений, эмпирических наблюдений и фактов: это и притча о сороконожке (когда она стала «задумываться», с какой ноги пойти, и остановилась); и грибоедовское «Горе от ума»; и «кривая Гизелли», демонстрирующая снижение эффективности управленческой деятельности при интеллекте, значимо выше среднего [3], и эффект «метакогнитивной петли» [32], и феномен «аналитического паралича» [26], и феномен «метакогнитивного перфекционизма» [33], и эффект «гиперконтроля» [32]. Это и столь же известная притча о двух мышках, которые попали в ведро с молоком и совсем не умели плавать: одна из них «правильно осознала», что ситуация не имеет выхода и утонула, а вторая «ни о чем не думала», а действовала, в результате ее бархатный молоко свернулось и превратилось в сметану, оперевшись на которую мышка выбралась из ведра. Это и описанная А. де Сент-Экзюпери, известная ситуация с пилотами, попавшими в аварию в пустыне и оказавшимися неспособными найти выход из нее: «Самое трудное в этой ситуации было не думать о безвыходности ситуации», и мн. др.

вовсе блокированной. Поэтому не случайно в ряде случаев одним из специфических качеств предпринимателя рассматривается импульсивность в принятии решений как антипод рефлексивному контролю за ними [25]. В то же время более точным было бы обозначение всех этих средств как *ингибиторных* в силу того, что основной функционал, на котором они основаны и который составляет их качественную защиту, заключается именно в ингибировании ресурсов, а также процессов и механизмов на уровне рефлексии и, шире, на уровне метакогний. Общим же сочетанием данных средств, как показывают исследования, является синтезированная на основе функционального критерия и качественно гетерогенная целостность, то есть фактически представляющая собой по сути еще одну – немаловажную подсистему психологической регуляции деятельности управления [5]. Специфика и в определенной степени уникальность данной подсистемы заключается в ее двуедином характере. Прежде всего по ее природе и используемым механизмам, средствам и процессам ее можно отнести к рефлексивной, основанной на использовании различных метакогнитивных средств. Вместе с тем в функциональном плане она «антирефлексивна», а именно призвана свести к минимуму рефлексивный контроль в целом над деятельностью, в частности над решением важнейших задач. Из этого следует и еще один аспект позитивного мышления в отношении процессуальной поддержки – совокупность рефлексивных и метакогнитивных процессов. К ним относятся конкретные способы минимизации сознательных репрезентаций при выполнении действий и поведения. По нашему мнению, они также должны быть включены в состав управленческой и организационной деятельности.

Далее, следует иметь в виду, что существующие в настоящее время перечни soft skills не являются, конечно, исчерпывающими и предполагают необходимость их до-

полнения. Кроме того, они подлежат и спецификации в зависимости от той или иной видовой и типологической сферы анализируемых деятельностей. Таким образом, есть основания считать, а выполненные нами исследования подтверждают это, что они могут и должны быть специфицированы и по отношению к предпринимательской деятельности [13]. Например, труднообъяснимым является тот факт, что в состав soft skills управленческой и тем более предпринимательской деятельности не включается такое важнейшее образование, как мотивация достижения. Действительно, как известно еще со времени выхода классического труда Дж. МакКлелланда «Стремящееся общество» [31], именно мотивация достижения является одним из важнейших факторов любого, в том числе и экономического, развития общества, а средний уровень мотивации достижения населения той или иной страны коррелирует с уровнем развитием ее экономики. Далее столь же парадоксальным образом в состав soft skills традиционно не включается и другое важнейшее личностное качество – «интернальность». Как показывают многочисленные исследования, именно оно выступает определяющим фактором эффективности управленческой деятельности, обретая новые и еще более зримые грани по отношению к предпринимательской деятельности [10, 12, 16]. Кроме того, по отношению к ней усиливается и роль таких soft skills, как «социальная креативность», «стратегическая компетентность», «конкурентное мышление». Немаловажным является и выраженная потребность в социальном одобрении и признании как значимых мотивационных детерминант предпринимательства. Среди soft skills предпринимательства необходимо дифференцировать и преимущественно оптимистический склад личности, позитивную направленность мышления. Безусловно, что в состав soft skills предпринимательской деятельности должна быть включена и личностная гибкость, начиная от когнитивной флексибельности и заканчивая

социальной мобильностью. Следует подчеркнуть еще один soft skills – не только готовность рисковать, но и своеобразную потребность в этом, что отражено в понятии «контролируемый риск».

Наконец, показательно и то, что понятие skills, в целом являясь «зонтичным», выступает еще более объемным, поскольку в него, как показывают исследования последнего времени, должна быть включена еще одна их группа – *цифровые* навыки (digital skills) [18]. По вполне понятным причинам управленческая деятельность в современных условиях тотальной цифровизации нереализуема в принципе вне опоры на компьютерные технологии. Причем когда речь идет о digital skills по отношению к ней, само это понятие также расширяется, и в него входит уже не только сама цифровая компетентность и тем более элементарна компьютерная грамотность, а владение сложными системами цифрового обеспечения бизнеса, представленными в соответствующих программах и приложениях [11, 29, 30]. Безусловно, все эти конструкции, фиксирующие soft skills, отнюдь не безупречны в теоретическом плане и недостаточно определены терминологически, а их концептуальное содержание не является четким. Однако это не умаляет их практической значимости, что подтверждено практикой управления и предпринимательства. Кроме того, именно эта практика и порожденные ей новые реалии, в том числе понятийные, создают и новые вызовы перед самой теорией и психологией управления, причем и такие, на которые она пока не может дать адекватную реакцию. Тем не менее уже само по себе осознание этих вызовов является важным и, более того, необходимым стимулом для развития этой теории и повышения действенности ее практического потенциала.

Заключение

Таким образом, обобщая результаты представленного выше анализа современного состояния и тенденций развития про-

блемы субъектных детерминант управленческой и организационной деятельности, можно сделать следующие выводы.

1. Наиболее современной экспликацией этой проблемы выступает не столько сам компетентностный подход в целом, сколько тот его вариант, который предполагает дифференциацию в качестве базовых двух категорий компетенций, обозначаемых понятиями hard skills и soft skills. Они синтезируют в себе все основные, определяющие факторы субъектного плана, критически значимые для этой деятельности, причем взятые в их взаимоотношении.

2. Именно с этих позиций можно выявить и объяснить существенную закономерность, которая заключается в существовании по отношению к управленческой и организационной деятельности феномена инверсии двух основных категорий компетенций. Он состоит в том, что hard skills и soft skills как бы меняются местами – soft skills становятся в ней hard skills, а hard skills становятся soft skills. Кроме того, он является еще более выраженным в собственно предпринимательской деятельности.

3. Этот феномен и многие иные основные психологические особенности управленческой и предпринимательской деятельности обусловлены ее важнейшей чертой – атрибутивно метадеятельностным характером. Она не только может, но и должна быть проинтерпретирована как «деятельность по организации деятельности», то есть такая, предметом которой выступает опять-таки деятельность, но иного типа – исполнительская, а ее объектом – субъекты («социальные объекты», по определению Дж. Брунера).

4. Общая совокупность soft skills управленческой, организационной и предпринимательской деятельности раскрыта в настоящее время далеко не в полной мере и нуждается в дополнении. Так, контент-анализ существующих исследований в этой области позволяет установить целый ряд soft skills, которые также должны учитываться не толь-

ко в теоретическом плане, но и при решении практических задач, связанных с оптимизацией этой деятельности (например, «мотивация достижения», «конкурентное мышление», «интернальный локус контроля»).

5. Особую и практически не учитывающуюся пока роль в структуре soft skills играют те из них, которые позволяют минимизиро-

вать функциональную роль рефлексии в реализации управления. Они могут быть обозначены как система ингибиторных по отношению к ней средств и включают развернутую совокупность конкретных операционных механизмов, обеспечивающих такую минимизацию (например, метакогнитивную блокаду, мораторий рефлексивности и др.).

Список литературы

1. Амосов Н. М. Мысли и сердце. – М.: ООО «Диалектика», 2019. – 240 с.
2. Блэйк Д., Моутон Р. Научные методы управления. – Киев: Наукова думка, 1990. – 210 с.
3. Брэддик У. Менеджмент в организации / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 312 с.
4. Гольдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Цифровая книга, 2009. – 496 с.
5. Карпов А. А. Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности. – М.: Изд-во РАО, 2018. – 784 с.
6. Карпов А. В. Метасистемная организация индивидуальных качеств личности. – М.: РАО, 2017. – 640 с.
7. Карпов А. В. Метасистемная организация субъектных детерминант профессиональной деятельности // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2022. Т. 16. № 2 (60). С. 312–325. DOI: 10.18255/1996-5648-2022-2-212-325.
8. Карпов А. В. Психология деятельности: в 5 т. – М.: РАО, 2015.
9. Карпов А. В. Психологи принятия управленческих решений. – М.: Юристь, 1996. – 496 с.
10. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 1999. – 546 с.
11. Карпов А. В., Карпов А. А. Структура метакогнитивной регуляции информационной деятельности. – М.: РАО, 2022. – 744 с.
12. Карпов А. В., Лебедева О. А. Локус контроля как детерминанта результативных параметров и процессуальных характеристик управленческой деятельности // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2018. Т. 12. № 2 (44). С. 78–82. DOI: 10.18255/1996-5648-2018-2-78-82.
13. Карпов А. В., Петровская А. С. Психология эмоционального интеллекта. – Ярославль, ЯрГУ, 2007. – 325 с.
14. Карпов А. В., Пономарева В. В. Психология рефлексивных механизмов управления. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 283 с.
15. Карпов А. В., Савина Н. Г. Психическое выгорание в деятельности руководителя. – Ярославль, ЯрГУ, 2008. – 390 с.
16. Карпов А. В. Терещенко Н. Г. Психология управленческой деятельности. – Казань, Таглимат, 2006. – 286 с.
17. Карпов А. В., Яценко Е. Ф. Психология способностей. – Челябинск: ЮГУ, 2007. – 325 с.
18. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / пер. с англ. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
19. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 257 с.
20. Климов Е. А. Психология профессионала. – Воронеж: МПСИ, 1996. – 400 с.
21. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
22. Коваленко А. И. Ценностный подход к онлайн-обучению предпринимательству по программам колледжа и бакалавриата в России // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 108–115. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.

23. 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.
24. 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.
25. Ламухин Ю. Г. Галерея портретов B2B покупателя // Управление продажами. 2019. № 2 (101). С. 126–143.
26. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие экономических решений / пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 167 с.
27. Профессионализм современного педагога / под ред. В. Д. Шадрикова. – М.: Логос, 2011. – 166 с.
28. Равен Д. Компетентность в современном обществе / пер. с англ. – М.: Когито-центр, 2002. – 394 с.
29. Смолл Г., Ворган Г. Мозг онлайн / пер. с англ. – М.: Колибри, 2011. – 352 с.
30. An Introduction to Cyberpsychology / ed. by G. Kirwan, I. Connolly, H. Barton, M. Palmer. – Routledge, 2016. – 348 p.
31. McClelland D. The Achieving Society. – Martino Fine Books, 2010. – 30 p.
32. Metacognition: Cognitive and Social Dimensions / ed. by V. Yzerbyt. – SAGE Publications, 2002. – 253 p.
33. Metcalfe J., Shimamura A. P. Metacognition: Knowing about Knowing. – Cambridge, MA: MIT Press, 1994. – 323 p.

Сведения об авторе

Карпов Анатолий Викторович, ORCID 0000-0003-4547-2848, чл.-корр. РАО, докт. психол. наук, профессор, декан факультета психологии, заведующий кафедрой психологии труда и организационной психологии, Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова, Ярославль, Россия, anvikar56@yandex.ru

Статья поступила 02.02.2024, рассмотрена 15.02.2024, принята 22.02.2024

References

1. Amosov N. M. *Mysli i serdce* [Thoughts and heart]. Moscow, *Dialectika* Publ., 2019, 240 p.
2. Blake R. R., Mouton J. S. *Nauchnye metody upravleniya* [The managerial grid]. Kiev, *Naukova dumka* Publ., 1990, 210 p.
3. Braddick W. *Menedzhment v organizacii* [Management in the organization]. Transl. from English. Moscow, *INFRA-M* Publ., 1998, 312 p.
4. Goldratt E., Cox J. Cel'. *Process nepreryvnogo sovershenstvovaniya* [Purpose. A Process of Ongoing Improvement]. Transl. from English. Moscow, *Tsifrovaya kniga* Publ., 2009, 496 p.
5. Karpov A. A. *Struktura metakognitivnoj regulyatsii upravlencheskoj deyatel'nosti* [The structure of metacognitive regulation of management activities]. Moscow, *RAO* Publ., 2018, 784 p.
6. Karpov A. V. *Metasistemnaya organizatsiya individual'nyh kachestv lichnosti* [Metasystem organization of individual personality qualities]. Moscow, *RAO* Publ., 2017, 640 p.
7. Karpov A. V. Metasystem organization of subject determinants of professional activity. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Seriya gumanitarnye nauki*, 2022, vol.16, no.2(60), pp.312-325 (in Russian). DOI: 10.18255/1996-5648-2022-2-212-325.
8. Karpov A. V. *Psihologiya deyatel'nosti: v 5 t.* [Psychology of activity: in 5 vol.]. Moscow, *RAO* Publ., 2015.
9. Karpov A. V. *Psihologi prinyatiya upravlencheskih reshenii* [Psychologists of managerial decision making]. Moscow, *Yurist*" Publ., 1996, 496 p.
10. Karpov A. V. *Psihologiya menedzhmenta* [Psychology of management]. Moscow, *Gardariki* Publ., 1999, 546 p.
11. Karpov A. V., Karpov A. A. *Struktura metakognitivnoj regulyatsii informacionnoj deyatel'nosti* [The structure of metacognitive regulation of information activity]. Moscow, *RAO* Publ., 2022, 744 p.
12. Karpov A. V., Lebedeva O. A. Leader's Locus of Control as a Determinant of Procedural Parameters of Managerial Activity. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova*.

- Seriya gumanitarnye nauki*, 2018, vol.12, no.2(44), pp.78-82 (in Russian). DOI: 10.18255/1996-5648-2018-2-78-82.
13. Karpov A. V., Petrovskaya A. S. *Psihologiya emocional'nogo intellekta* [Psychology of emotional intelligence]. Yaroslavl, P. G. Demidov Yaroslavl State University Publ., 2007, 325 p.
 14. Karpov A. V., Ponomareva V. V. *Psihologiya refleksivnyh mekhanizmov upravleniya* [Psychology of reflexive control mechanisms]. Moscow, Institute of Psychology RAS Publ., 2000, 283 p.
 15. Karpov A. V., Savina N. G. *Psichicheskoe vygoranie v deyatel'nosti rukovoditelya* [Mental burnout in the activities of a leader]. Yaroslavl, P.G. Demidov Yaroslavl State University Publ., 2008, 390 p.
 16. Karpov A. V., Tereshchenko N. G. *Psihologiya upravlencheskoj deyatel'nosti* [Psychology of management activities]. Kazan, Tagligmat Publ., 2006, 286 p.
 17. Karpov A. V., Yashchenko E. F. *Psihologiya sposobnostej* [Psychology of abilities]. Chelyabinsk, YuSU Publ., 2007, 325 p.
 18. Castells M. *Informacionnaya epoha. Ekonomika, obshchestvo i kul'tura* [Information age. Economy, society and culture]. Moscow, HSU University Publ., 2000, 608 p.
 19. Kennedy D. *Zhestkij menedzhment* [Tough management]. Transl. from English. Moscow, Alpina Publisher Publ., 2014, 257 p.
 20. Klimov E. A. *Psikhologiya professionala* [Psychology of a professional]. Voronezh, MPSI Publ., 1996, 400 p.
 21. Meskon M., Albert M., Kheduri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Transl. from English. 2nd edition. Moscow, Vil'yams Publ., 2007, 672 p.
 22. Kovalenko A. A value-based approach to online entrepreneurship education in college and undergraduate programs in Russia. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.108-115 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
 23. 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.
 24. 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.
 25. Pamuxin Yu. G. *Galereya portretov V2V pokupatelya* [Gallery of B2B buyer portraits]. *Upravlenie prodazhami*, 2019, no.2(101), pp.126-143.
 26. Plunkett L., Hale G. *Vyrobotka i prinyatie ekonomicheskikh reshenij* [The proactive manager]. Transl. from English. Moscow, *Ekonomika* Publ., 1984, 167 p.
 27. *Professionalizm sovremennogo pedagoga* [Professionalism of a modern teacher]. Ed. by V. D. Shadrikova. Moscow, Logos Publ., 2011, 166 p.
 28. Raven D. *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve* [Competence in modern society. Transl. from English. Moscow, Cogito-center Publ., 2002, 394 p.
 29. Small G., Vorgan G. *Mozg onlayn* [Brain Online]. Transl. from English. Moscow, Kolibri Publ., 2011, 352 p.
 30. An Introduction to Cyberpsychology. Ed. by G. Kirwan, I. Connolly, H. Barton, M. Palmer. Routledge, 2016, 348 p.
 31. McClelland D. *The Achieving Society*. Martino Fine Books, 2010, 30 p.
 32. Metacognition: Cognitive and Social Dimensions. Ed. by V. Yzerbyt. SAGE Publications, 2002, 253 p.
 33. Metcalfe J., Shimamura A. P. *Metacognition: Knowing about Knowing*. Cambridge, MA, MIT Press, 1994, 323 p.

About the author

Anatoly V. Karpov, ORCID 0000-0003-4547-2848, Corresponding Member of the Russian Education Academy, Dr. Sci. (Psych.), Professor, Dean of Psychology Faculty, Head of Occupational and Organizational Psychology Department, Yaroslavl State University named after P. G. Demidov, Yaroslavl, Russia, anvikar56@yandex.ru

Received 02.02.2024, reviewed 15.02.2024, accepted 22.02.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-110-122

Жизнестойкость как конкурентное преимущество территории

И. С. Важенина^{1*}, С. Г. Важенин¹

¹ *Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия*

^{*} *isvazhenina@mail.ru*

Аннотация. В статье обосновывается феномен жизнестойкости в качестве одного из конкурентных преимуществ территории. Авторы обращают внимание на то, что актуальность сохранения и повышения жизнестойкости регионов и муниципалитетов все более возрастает в условиях современной турбулентной экономики. Отмечается, что в кризисных и деструктивных ситуациях конкурентные преимущества регионов и муниципалитетов трансформируются. Подчеркнуто, что конкурентные преимущества достаточно многогранны и подвижны. Раскрыты особенности экзогенных и эндогенных конкурентных преимуществ территории в современном экономическом пространстве. В статье проанализированы подходы к концепции устойчивости территорий, уточнено понятие жизнестойкости территории, выделены приоритетные условия и ресурсы сохранения и повышения жизнестойкости. Авторы подчеркивают, что теоретические аспекты жизнестойкости территорий, методический инструментарий оценки ее потенциала, а также пути и механизмы его повышения только начинают разрабатываться. Акцентируется внимание на необходимости в развитии регионов и муниципалитетов ориентироваться на их территориальную индивидуальность, особенно при разработке и осуществлении программ выхода из кризисных, шоковых ситуаций. В статье предложено рассмотрение территориальной индивидуальности как особого социально-экономического института развития регионов и муниципалитетов, что особенно актуально в контексте современных вызовов. Научная новизна исследования заключается в формулировании вывода, что в существующих условиях жизнестойкость территории нужна не столько для ведения успешной конкурентной борьбы в экономическом пространстве, что само по себе очень важно, сколько для быстрого и с меньшими потерями преодоления кризисных, шоковых ситуаций в условиях турбулентной экономики. В процессе исследования использованы общенаучные методы, в частности диалектический метод, а также метод единства исторического и логического, абстракции, аналогий и др. Результаты исследования могут быть использованы при разработке и реализации проектов повышения жизнестойкости территорий в современном конкурентном экономическом пространстве.

Ключевые слова: жизнестойкость территорий, конкурентные преимущества территорий, территориальная индивидуальность, турбулентность экономики, экономическое пространство

Для цитирования: Важенина И. С., Важенин С. Г. Жизнестойкость как конкурентное преимущество территории // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 110–122. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-110-122

Vitality as a Competitive Advantage of a Territory

I. Vazhenina^{1*}, S. Vazhenin¹

¹ Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

* isvazhenina@mail.ru

Abstract. The article substantiates the phenomenon of resilience as one of the competitive advantages of the territory. The authors draw attention to the fact that the relevance of preserving and increasing the resilience of regions and municipalities is increasingly increasing in the conditions of a modern turbulent economy. It is noted that in crisis and destructive situations, the competitive advantages of regions and municipalities are transformed. It is emphasized that competitive advantages are quite multifaceted and flexible. The features of exogenous and endogenous competitive advantages of the territory in the modern economic space are revealed. The article analyzes approaches to the concept of territorial sustainability, clarifies the concept of territorial resilience, and identifies priority conditions and resources for preserving and increasing resilience. The authors emphasize that the theoretical aspects of the viability of territories, methodological tools for assessing its potential, as well as ways and mechanisms for increasing it are just beginning to be developed. Attention is focused on the need for the development of regions and municipalities to focus on their territorial individuality, especially when developing and implementing programs to overcome crisis and shock situations. The article proposes a consideration of territorial individuality as a special socio-economic institution for the development of regions and municipalities, which is especially relevant in the context of modern challenges. The scientific novelty of the study lies in the formulation of the conclusion that, under existing conditions, the viability of a territory is needed not so much for successful competition in the economic space, which in itself is very important, but for quickly overcoming crisis and shock situations in a turbulent economy with fewer losses. During the research process, general scientific methods were used, in particular the dialectical method, the unity of historical and logical, abstraction, analogies, etc. The results of the research can be used in the development and implementation of projects to increase the viability of territories in a modern competitive economic space.

Keywords: vitality of territories, competitive advantages of territories, territorial individuality, economic turbulence, economic space

For citation: Vazhenina I., Vazhenin S. Vitality as a Competitive Advantage of a Territory. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.110-122 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-110-122

Введение

В современном экономическом пространстве, характеризующемся высокой турбулентностью экономики, повторяющимися кризисами и различными деструктивными ситуациями, архиважным является формирование новых и сохранение имеющихся конкурентных преимуществ территорий (регионов, муниципалитетов). Устойчивость конкурентных преимуществ – это значимый ресурс успеха в соперниче-

стве территорий в каждый данный момент. Более того, это необходимый ресурс эффективной конкуренции территорий за будущее. Реальность такова, что регионы, муниципалитеты вынуждены искать новые источники и способы получения конкурентных преимуществ, которые определяют их позиции в современном экономическом пространстве, а также содействуют быстрой адаптации к шокам.

В настоящее время активизировались исследования концепции жизнестойкости

не только бизнеса, но и территорий (регионов, муниципалитетов). Дело в том, что территориям приходится постоянно заботиться о своих конкурентных преимуществах, быть готовыми к различным чрезвычайным ситуациям. Регионам и муниципалитетам в турбулентных условиях важно быть способными идти наперекор сложившимся неблагоприятным обстоятельствам, уметь оперативно находить эффективные нетривиальные решения и в кратчайшие сроки возвращаться к «дострессовой компетенции».

Особую роль как в конкурентной борьбе, так и в сохранении своей жизнестойкости в шоковых ситуациях имеет максимальная ориентация регионов и муниципалитетов на реализацию собственной территориальной индивидуальности.

Обзор литературы

Современное экономическое пространство отличается высокая турбулентность, на которую справедливо указывают российские ученые-экономисты В. А. Май [1], В. И. Бархатов [2], Е. А. Звонова, Г. А. Бунич [3], Г. П. Журавлева, Н. В. Манохина [4] и др. При этом акцентировано внимание на конкретные действия на трех этапах: вхождение в турбулентность, противостояние турбулентности и выход из турбулентности.

Концептуальные основы формирования и реализации конкурентных преимуществ рассмотрены в работах российских и зарубежных ученых: Ю. Б. Рубина [5, 6], Р. А. Фатхутдинова [7], М. Портера [8], Г. А. Унтуры [9], Л. Н. Чайниковой [10], Б. М. Гринчель [11], А. Р. Алавердова [12, 13] и др. Однако исследователи феномена конкурентного преимущества признают, что необходима активизация изучения данной категории. Причем в значительной степени это касается конкурентных преимуществ территорий.

В экономической литературе отмечается повышенный интерес к исследованию проблем устойчивости развития регионов

и муниципалитетов. Зарубежные и российские экономисты R. Martin [14], E. Hill [15], S. Davies [16], G. Bristow [17], О. В. Кузнецова [18, 19], Н. Н. Михеева [20], Б. С. Жихаревич [21], В. В. Климанов [22], А. В. Одинцова [23], О. А. Чернова [24], Н. В. Смородинская [25] и др. развивают концепцию, суть которой состоит в способности территории предвидеть, сопротивляться, восстанавливаться и обновляться после тех или иных кризисных, шоковых ситуаций.

Заслуживают внимания исследования концепции жизнестойкости бизнеса, основоположниками которой считают Н. Гармези [26] и Й. Шеффи [27], Д. Кутю [28], И. В. Чернявского [29]. Жизнестойкость как социально-экономический процесс все заметнее становится предметом анализа и в территориальном аспекте. В этой связи отметим работы В. С. Бочко [30], Л. Ф. Лидовской [31], Р. Ф. Гатауллиной [32], И. С. Вазениной [33] и др., в исследовательский фокус которых попадают различные стороны сохранения и повышения жизнестойкости территорий в современной конкурентно-турбулентной экономике.

Экономическая природа конкурентных преимуществ

Испытание экономической турбулентностью переживают практически все территории [1–3]. С турбулентностью обычно связывают быструю смену рыночной ситуации и сильные «вихревые» колебания социально-экономических показателей развития стран, регионов, городов, компаний. Турбулентность означает высокую степень неустойчивости и высокий уровень риска при реализации тех или иных стратегических проектов для любой территории и любой организации в современном экономическом пространстве [4]. Трансформируются, а порой и утрачиваются имеющиеся конкурентные преимущества товаров, компаний, городов, регионов и даже стран.

Один из ведущих современных разработчиков теории конкуренции Ю. Б. Рубин, выделяя потенциальную, реализуемую и фактическую конкуренцию, предложил классификацию конкурентных преимуществ (КП), в которой выделены: материальные и виртуальные КП, базисные и второстепенные КП, стратегические и тактические КП, организационные и психологические КП, естественные и искусственные КП, реализуемые как на одной стадии жизненного цикла товара, так и на разных стадиях жизненного цикла товара [5, с. 115–116].

В более поздней работе «О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве» Ю. Б. Рубин обратил внимание на заметный рост использования понятия конкурентных преимуществ как в научных исследованиях, так и в практике хозяйствования [6, с. 119]. Однако в экономической науке такое важное понятие, как «конкурентное преимущество», все еще относится к недостаточно изученным категориям.

Заметим, что незыблемых конкурентных преимуществ не существует. Не случайно Р. А. Фатхудинов определяет их как какую-либо эксклюзивная ценность [7, с. 232]. Отсюда следует, что выигрыш возможен лишь при постоянном движении вперед, при создании все новых эксклюзивных ценностей, необходимых для развития системы.

Конкурентные преимущества формируются в результате многих видов экономической деятельности, при этом они весьма подвижны, многогранны и, как правило, требуют значительных ресурсов для реализации и сохранения на возможно более длительный период.

Конкурентные преимущества территории

Новая теория конкуренции, сформировавшаяся на рубеже XX–XXI столетий, изменила взгляд на конкурентные преимущества стран и регионов. Традиционные, по пре-

имуществу экзогенные преимущества (которые изначально «даны» территории и которые практически невозможно изменить: местоположение, наличие природных ресурсов, климат, близость или удаленность от основных транспортных магистралей и др.) постепенно теряют свое значение. Развитие транспорта снижает преимущества географического положения, автоматизация и цифровизация делают ненужной массу рабочих, недостаток сырья компенсируется ресурсосберегающими технологиями, а также мощью современной науки, способной создать заменитель для любого дефицитного сырья. По мнению М. Портера, регионы, имеющие «старые» конкурентные преимущества, оказались в проигрыше, так как не имели стимула к развитию, тем временем как бедные ресурсами регионы развивали новые технологии и стратегии действия. В итоге они и победили в конкурентной борьбе (пример Японии) [8, с. 182–183].

Наряду с экзогенными существуют и эндогенные преимущества, которые также являются базовыми конкурентными преимуществами территорий. К эндогенным конкурентным преимуществам, формирующимся и изменяющимся внутри территории, относят развитие научно-производственного комплекса и способность к быстрому внедрению новых технологий, способность к постоянным инновациям в управлении и производстве, формирование нематериальных активов территории, повышение ее жизнестойкости и пр.

Следует учитывать, что наличие ряда конкурентных преимуществ той или иной территории далеко не всегда является заслугой региональных властей [9, с. 6; 10, с. 12], а использование возникающих при этом преимуществ часто бывает возможно только в рамках общегосударственной экономической политики.

В мировой экономической науке существует особый взгляд на проблему соотношения ролей государства и региональных

властей в повышении конкурентоспособности территорий, в том числе посредством повышения устойчивости имеющихся конкурентных преимуществ и формирования новых. Основной вывод подобных публикаций заключается в том, что наблюдатель, исследующий процесс со стороны, едва ли может порекомендовать что-либо конкретное о способах повышения конкурентоспособности территории, пока не получит доступ к local knowledge (местному знанию) побудительных причин, факторов, особенностей развития – целому комплексу составляющих, формирующих данное территориальное сообщество, его территориальную индивидуальность.

Необходима совместная работа федеральных властей с региональными и местными уровнями управления. Именно «на местах» органы власти обладают данными об особенностях конкретных территориальных сообществ и их специфике (нередко мониторингового характера), что позволяет более адекватно оценивать и развивать конкурентные преимущества конкретных территорий. Федеральные органы власти, получая совокупность информации от разных территорий, формируют представление об уровне конкурентоспособности регионов и страны в целом.

Иными словами, гармонизируя интересы бизнеса, населения, внешних инвесторов и т. д., региональные власти могут обеспечить наиболее эффективное использование имеющихся и формирующихся конкурентных преимуществ на данной территории для обеспечения ее устойчивого социально-экономического развития не только в ближайшие годы, но и в отдаленном будущем.

Конкурентные преимущества территории – это такие ее уникальные характеристики (ресурсы, блага, социальные характеристики, институциональная прогрессивность, креативность, менеджмент и пр.), которые выгодно отличают ее от других тер-

риторий и создают для нее определенное превосходство по сравнению с территориями, располагающими во многом подобными ресурсами.

Б. М. Гринчель и В. А. Назарова в общетеоретическом плане выделяют комплекс источников конкурентных преимуществ территории [11, с. 21], среди которых географическое положение, экономический и культурно-исторический имидж территории; инфраструктурная обеспеченность; прогрессивность структуры экономики; научный и инновационный потенциал; условия жизни; эффективность территориального управления и др.

Нам представляется, что в приведенных суждениях достаточно емко выделены конкурентные преимущества территории. Однако для современной экономики с ее турбулентностью, кризисами, санкциями, другими неблагоприятными для развития процессами и ситуациями к конкурентным преимуществам территории правомерно отнести и ряд других, например противодействие коррупции [12], эффективная служба безопасности (обеспечение высокого уровня репутационной, информационной и общественной безопасности) [13], повышение жизнестойкости. Актуализация жизнестойкости в качестве одного из архиважных конкурентных преимуществ территории происходит из самой экономической природы данной категории.

Периодически возникающие экономические кризисы, различного рода деструктивные ситуации существенно сказываются на конкурентоспособности и устойчивости развития регионов и муниципалитетов. Не случайно за рубежом [14–17, 34–36] и в России в настоящее время развивается концепция *regional resilience*. Суть этой концепции состоит в способности (например, региона) предвидеть, сопротивляться, адаптироваться, восстанавливаться и обновляться после тех или иных неблагоприятных внешних и внутренних воздействий.

В экономической литературе используются различные переводы *regional resilience* на русский язык. Наиболее подходящим и вполне разумным признается использование таких терминов, как региональная «шокоустойчивость» [15–21], «жизнеспособность» [37], «резилиентность» [22–25], «жизнестойкость». Конечно, имеются различные авторские нюансы в использовании этих терминов, которые сужают или расширяют трактовку исследуемого понятия, характеризующего устойчивость развития региона в турбулентной экономике. При этом обратим внимание на то, что Б. С. Жихаревич, В. В. Климанов и В. Г. Марача, отстаивая концепцию шокоустойчивости территорий, признают, что граница между понятиями «жизнестойкость» и «шокоустойчивость» скорее пунктирная, чем сплошная, однако между ними есть вполне определенные и четкие различия [38, с. 7].

Феномен жизнестойкости территории

Полагаем, что не только специфика современного этапа развития России, но и акцент на использование русскоязычных терминов для исследования проблем устойчивого развития регионов и муниципалитетов позволяют нам применять термин «жизнестойкость» [39, 40].

Среди первых исследователей концепции жизнестойкости экономики выделим Нормана Гармези [26] и Йосси Шеффи [27]. Гармези обратил внимание на возможность бизнеса в чрезвычайных ситуациях продолжать вести конкурентную борьбу и возвращаться к «дострессовой компетенции», а Шеффи жизнестойкость компании рассматривал через ее способность восстанавливаться благодаря стремлению к успеху.

Заслуживает внимания концепция жизнестойкости И. В. Чернявского, который сформулировал несколько принципиальных характеристик жизнестойкости любой

организации [29, с. 72]. Прежде всего это умение выживать в различных критических ситуациях, быть способными противостоять угрозам и быть готовыми к восстановлению.

Отметим, что на уровне территорий уже длительное время достаточно активно исследуются проблемы устойчивого развития регионов и городов, масштабы и причины межтерриториального неравенства. При этом теоретические аспекты жизнестойкости территорий, методический инструментарий оценки ее потенциала, а также пути и механизмы его повышения во все более турбулентном экономическом пространстве только начинают разрабатываться.

Концептуальные основы жизнестойкости территории привлекают все большее внимание ученых-экономистов. Так, В. С. Бочко в центр концепции жизнестойкости территории ставит человека, его потребности и интеллектуально-нравственный уровень [30, с. 26]. Л. Ф. Лидовская особое значение придает степени доверия органам власти и проводимым ими социально-экономическим преобразованиям на конкретной территории [31, с. 36].

Отметим также позицию Р. Ф. Гатауллина, А. Г. Каримова и Э. Р. Чувашаевой, которые жизнестойкость территорий непосредственно связывают с эффективной реализацией институтов ее социально-эколого-экономического развития в конкурентном экономическом пространстве [32, с. 4].

Считаем возможным представить жизнестойкость территории как ее способность:

- противостоять потенциальным рискам от внешних и внутренних потрясений, преодолевать ограничения или препятствия, компенсировать потери, связанные с несовершенством институциональной и предпринимательской среды, появившимися чрезвычайными ситуациями, криминализацией экономики, стихийными бедствиями и т. д.;
- восстанавливать свою конкурентоспособность и продолжать сотрудничать

с другими территориями после того или иного сбоя благодаря готовности региона, муниципалитета своевременно корректировать социально-экономическое развитие территории, интегрировать, создавать и перестраивать внутренние и внешние компетенции в ответ на те или иные деструктивные процессы в развитии страны или отдельных территорий [33].

Подчеркнем и то, что жизнестойкость территории не остается постоянной, она может и повышаться, и снижаться в той или иной степени. Но при этом значимо то, что жизнестойкая территория способна возвращаться к «дострессовой компетентности».

Сохранение и повышение жизнестойкости территорий в условиях высокой турбулентности должно опираться на адекватные правовые нормы, определяющие рамки и направленность государственной поддержки и регулирования пространственного развития России. Действенной формой государственной поддержки развития регионов и муниципалитетов выступает обеспечение институциональной либерализации экономики. Справедливо заметить, что в решении этой проблемы уже наметились положительные сдвиги, хотя проходят они с явным опозданием и порой бессистемно.

Жизнестойкость территорий в значительной степени определяется качеством и прогрессивностью институциональной среды. К сожалению, приходится признать, что в России еще сохраняются несовершенные институты территориального управления, ограничения разумной экономической и политической автономии регионов, что серьезным образом затрудняет (мешает) территориям не только вести конкурентную борьбу, но и противостоять шокowym воздействиям, восстанавливать нормальное поступательное развитие.

Для обеспечения повышения жизнестойкости территорий к предложенным отечественными и зарубежными учеными меха-

низмам, рычагам усиления, мерам и факторам добавим:

- укрепление обоюдного доверия власти, бизнеса и населения при реализации проектов сохранения и повышения жизнестойкости регионов и муниципалитетов;
- повышение мобильности экономики и организационной гибкости территории, борьба с экономическим устареванием;
- активизация сотрудничества регионов и муниципалитетов;
- информационная и имиджевая поддержка проектов и мероприятий по преодолению последствий шоковых ситуаций.

Территориальная индивидуальность в архитектуре жизнестойкости территории

Особого внимания заслуживает такой архиважный ресурс жизнестойкости, как ориентация на максимальную реализацию территориальной индивидуальности территории. Считаем, что при разработке программ выхода из кризисных, шоковых ситуаций необоснованно занижены роль и значение задействования ресурсов и возможностей, объективно заложенных в территориальной индивидуальности отдельных регионов, муниципалитетов.

Все регионы и муниципалитеты России изначально обладают определенной территориальной индивидуальностью, отличающей одну территорию от другой [41]. Это, например, географическое положение и природно-климатические условия, ресурсный потенциал и инфраструктурная обустроенность и др. Это и такие сложившиеся в процессе социально-экономического развития характеристики территории, как финансово-экономическая самостоятельность и устойчивость территории; прогрессивность социальной сферы; качество институциональной и предпринимательской среды; опыт и способность развиваться в чрезвычайных ситуациях, условиях тур-

булентной экономики; коммуникативность и готовность к межрегиональному и межмуниципальному взаимодействию; выверенная имиджево-репутационная политика; креативность и умение находить нестандартные оптимальные решения в целях сохранения и роста жизнестойкости территории.

Территориальная индивидуальность – архиважная основа формирования и развития конкурентных компетенций регионов и муниципалитетов [42, с. 39]. Значимо и то, что территориальная индивидуальность создает не только проблемы, но и возможности с меньшими затратами и быстрее преодолевать кризисные, шоковые ситуации, успешней вести конкурентную борьбу в будущем.

Заключение

Проведенное исследование позволило заключить, что жизнестойкость правомерно считать одним из конкурентных преимуществ территорий. При этом жизнестойкость регионов, муниципалитетов – результат как длительных целенаправленных действий власти, населения и бизнеса конкретной территории, так и изначально «данные» природой сырье и ресурсы соответствующему региону, муниципалитету.

Мы считаем, что выделение жизнестойкости в отдельное конкурентное преимущество территории является оправданным. Действительно, выживаемость территории

представляет собой ее некое уникальное комплексное свойство, формируемое небыстро за счет длительного накопления активов, резервов, а также являющееся результатом не только целенаправленных действий акторов территории (компаний, населения, власти), но и стихийного накопления ресурсов, изначально «данных» территории, в том числе благодаря природным качествам.

Проведенное исследование показало, что конкурентные преимущества территорий достаточно многогранны, подвижны и закономерно интересуют научное сообщество, представителей органов власти и управления всех уровней, бизнес и др.

Анализ взглядов ученых-экономистов на проблемы устойчивости развития регионов и муниципалитетов в современной экономике позволили предложить авторскую трактовку понятия «жизнестойкость территории», в основе которой лежит способность территории противостоять потенциальным рискам от внутренних и внешних потрясений, а также способность территории восстанавливать свою конкурентоспособность и вести конкурентную борьбу после той или иной шоковой ситуации. Отдельное внимание уделено укреплению институциональных основ сохранения и повышения жизнестойкости территории, а также актуализации территориальной индивидуальности в архитектуре жизнестойкости территории.

Список литературы

1. Экономическая политика России. Турбулентное десятилетие 2008–2018. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 760 с.
2. Бархатов В. И. Модернизация российской экономики в условиях турбулентности // Вестник Челябинского государственного университета. 2018. № 7 (417). С. 7–12. DOI: 10.24411/1994-2796-2018-10701.
3. Звонова Е. А., Бунич Г. А. Турбулентность мировой экономики в условиях пандемии // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 5. С. 20–30. DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-5-20-30.
4. Журавлева Г. П., Манохина Н. В. Новые правила игры в условиях экономической турбулентности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 5 (49). С. 23–28.

5. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
6. Рубин Ю. Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
9. Унтура Г. А. Регион как эпицентр зарождения конкурентоспособности // Регион: экономика и социология. 2002. № 1. С. 3–16.
10. Чайникова Л. Н. Методологические и практические аспекты оценки конкурентоспособности региона. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 148 с.
11. Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Методы оценки конкурентной привлекательности регионов: монография. – СПб.: ГУАП, 2014. – 244 с.
12. Алавердов А. Р. Эффективное противодействие коррупции как конкурентное преимущество современного вуза // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 4. С. 34–48. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-34-48.
13. Алавердов А. Р. Эффективная служба безопасности как одно из конкурентных преимуществ современного вуза // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 4 (70) – 5 (71). С. 51–64.
14. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation // Journal of Economic Geography. 2015. Vol. 15. No. 1. P. 1–42. DOI: 10.1093/jeg/lbu015.
15. Bristow G., Healy A. Innovation and regional economic resilience: An exploratory analysis // The Annals of Regional Science. 2018. Vol. 60. No. 5. P. 265–284. DOI: 10.1007/s00168-017-0841-6.
16. Hill E., Wial H., Wolman H. Exploring regional economic resilience // Working Paper / University of California, Institute of Urban and Regional Development (IURD). 2008. No. 4. DOI: 10.13140/rg.2.1.5099.4000.
17. Davies S. Regional resilience in the 2008-2010 downturn: comparative evidence from European countries // Cambridge Journal of Regions Economy and Society. 2011. Vol. 4. No. 3. P. 369–382. DOI: 10.1093/cjres/rsr019.
18. Кузнецова О. В. Концепция региональной шокоустойчивости и развитие российских регионов в 2020 г. // Труды II Гранберговской конференции. 2021. С. 151–159. DOI: 10.53954/9785604607893_151.
19. Кузнецова О. В. Трансформация пространственной структуры экономики в кризисные и посткризисные периоды // Регион: экономика и социология. 2022. № 2 (114). С. 33–57. DOI: 10.15372/REG20220202.
20. Михеева Н. Н. Устойчивость российских регионов к экономическим шокам // Проблемы прогнозирования. 2021. № 1 (184). С. 106–118. DOI: 10.47711/08768-6351-184-106-118.
21. Жихаревич Б. С., Климанов В. В., Марача В. Г. Шокоустойчивость территориальных систем: концепция, измерение, управление // Региональные исследования. 2020. № 3 (69). С. 4–15. DOI: 10.5922/1994-5280-2020-3-1.
22. Климанов В., Казакова С., Михайлова А. Региональная резилиентность: теоретические основы постановки вопроса // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 6. С. 164–187. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-6-164-187.
23. Одинцова А. В. От стратегического планирования к территориальной резилиентности // Федерализм. 2020. Т. 25. № 4 (100). С. 26–41. DOI: 10.21686/2073-1951-2020-4-26-41.
24. Чернова О. А. Резилиентность регионов России в условиях восстановительного роста: скачок вперед или отскок назад? // Journal of Applied Economic Research. 2023. Т. 22. № 2. С. 381–403. DOI: 10/15826/VESTNIK.2023.22.2.016.

25. *Сморodinская Н. В., Катуков Д. Д.* Резильентность экономических систем в эпоху глобализации и внезапных шоков // Вестник Института экономики РАН. 2021. № 5. С. 93–115. DOI: 10.52180/2073-6487_2021_5_93_115.
26. *Garnezy N.* Vulnerability and resilience // *Studying lives through time: personality and development* / ed. by D. C. Funder [et al.]. – 2nd ed. – Washington: APA, 1996. – P. 377–398.
27. *Шеффи Й.* Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 301 с.
28. *Кутю Д.* Секреты жизнестойкости. – В кн.: Управление бизнесом в бурные времена. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 7–25.
29. *Чернявский И.* Концепция жизнестойкости // Экономист. 2008. № 5. С. 71–78.
30. *Бочко В. С.* Жизнестойкость территории: содержание и пути укрепления // Экономика региона. 2013. № 3 (35). С. 26–37. DOI: 10.17059/2013-3-2.
31. *Лидовская Л. Ф.* Жизнестойкость территории в условиях глобализации // Вестник экспертного совета. 2015. № 2 (2). С. 33–38.
32. *Гатауллин Р. Ф., Каримов А. Г., Чувашаева Э. Р.* Методологические основы оценки и обеспечения экономической жизнестойкости локальных территориальных образований // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11. № 3. С. 1–9.
33. *Важенин С. Г., Важенина И. С.* Жизнестойкость территорий в конкурентном экономическом пространстве // Регион: экономика и социология. 2015. № 2 (86). С. 175–199. DOI: 10.15372/REG20150609.
34. *Cuadrado-Roura J. R., Maroto Sanchez A.* Unbalanced regional resilience to the economic crisis in Spain: A tale of specialization and productivity // *Cambridge Journal of Regions. Economy and Society*. 2016. Vol. 9. No. 1. P. 153–178. DOI: 10.1093/cjres/rsv034.
35. *Economic Crisis: Resilience of Regions. Scientific Report.* – ESPON & Cardiff University, 2014. – 280 p.
36. *OECD Regional Outlook 2011: Building Resilient Regions for Stronger Economies.* – Paris: OECD Publishing, 2011. – 296 p.
37. *Казанцев С. В.* Жизнеспособность субъектов Российской Федерации // Регион: экономика и социология. 2021. № 2 (110). С. 3–24. DOI: 10.15372/REG20210201.
38. *Климанов В. В., Казакова С. М., Михайлова А. А.* Типология региональных экономических систем на основе индекса резилиентности // Общественные финансы. 2020. № 39. С. 4–12.
39. Толковый словарь русского языка: в 4 т. Т. 1: А – Кюрины / под ред. Д. Н. Ушакова. – М.: Сов. энцикл.: ЦГТЗ, 1935–1940. – 1562 с.
40. *Ефремова Т. Ф.* Современный толковый словарь русского языка: в 3 т. Т. 1. А – Л. – М.: АСТ, Астрель, Харвест, Lingua, 2005. – 1168 с.
41. *Важенина И. С., Важенин С. Г.* Ключевые (конкурентные) компетенции территорий: сущность и ориентиры формирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 3. С. 3–9.
42. *Крюков В. А., Селиверстов В. Е.* Пространство и экономика Сибири: от изучения особенностей развития к проектированию направлений роста социальной ценности // Проблемы прогнозирования. 2022. № 5 (194). С. 33–42. DOI: 10.47711/0868-6351-194-33-42.

Сведения об авторах

Важенина Ирина Святославовна, ORCID 0000-0001-9517-9282, докт. экон. наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия, isvazhenina@mail.ru

Важенин Сергей Григорьевич, ORCID 0000-0002-1517-9467, канд. экон. наук, заведующий сектором, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия, svazhenin@mail.ru

Статья поступила 22.12.2023, рассмотрена 11.01.2024, принята 26.01.2024

References

1. *Ehkonomicheskaya politika Rossii. Turbulentnoe desyatiletie 2008–2018* [Economic policy of Russia. Turbulent decade 2008–2018]. Moscow, Izdatel'skii dom «DelO» RANKhIGS Publ., 2020, 760 p.
2. Barkhatov V. I. Modernization of the Russian economy in conditions of turbulence. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*=Bulletin of Chelyabinsk State University, 2018, no.7(417), pp.7-12 (in Russian). DOI 10.24411/1994-2796-2018-10701.
3. Zvonova E. A., Bunich G. A. Global economic turbulence in the context of the pandemic. *Ehkonomika. Nalogi. Pravo*, 2021, vol.14, no.5, pp.20-30 (in Russian). DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-5-20-30.
4. Zhuravleva G. P., Manokhina N. V. New rules of the game during economic turbulence. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ehkonomicheskogo universiteta*, 2013, no.5(49), pp.23-28 (in Russian).
5. Rubin Yu. B. What is competition? (Introduction to the theory of competitive behavior). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2014, no.1(43), pp.101-126 (in Russian).
6. 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).
7. Fatkhutdinov R. A. *Konkurentosposobnost' organizatsii v usloviyakh krizisa: ehkonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of an organization in a crisis: economics, marketing, management]. Moscow, Izdatel'sko-knigotorgovyi tsentr «Marketing» Publ., 2002, 892 p.
8. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage: How to achieve high results and ensure their sustainability]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 715 p.
9. Untura G. A. Region as a centre of nascent competitive advantage. *Region: ehkonomika i sotsiologiya*=Region: Economics and Sociology, 2002. no.1, pp.3-16 (in Russian).
10. Chainikova L. N. *Metodologicheskie i prakticheskie aspekty otsenki konkurentosposobnosti regiona* [Methodological and practical aspects of assessing the competitiveness of a region]. Tambov, Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta Publ., 2008, 148 p.
11. Grinchel' B. M. *Metody otsenki konkurentnoi privlekatel'nosti regionov: monografiya* [Methods for assessing the competitive attractiveness of regions: monograph]. St. Petersburg, GUAP Publ., 2014, 244 p.
12. Alavverdov A. R. Effective anti-corruption as a competitive advantage of a modern university. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.4, pp.34-48 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-34-48.
13. Alavverdov A. R. Effective security service as one of the competitive advantages of the modern university. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.4(70)-5(71), pp.51-64 (in Russian).
14. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 2015, vol.15, no.1, pp.1-42. DOI: 10.1093/jeg/lbu015.
15. Bristow G., Healy A. Innovation and regional economic resilience: An exploratory analysis. *The Annals of Regional Science*, 2018, vol.60, no.5, pp.265-284. DOI: 10.1007/s00168-017-0841-6.
16. Hill E., Wial H., Wolman H. Exploring regional economic resilience. Working Paper. University of California, Institute of Urban and Regional Development (IURD), 2008, no.4. DOI: 10.13140/rg.2.1.5099.4000.
17. Davies S. Regional resilience in the 2008-2010 downturn: comparative evidence from European countries. *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 2011, vol.4, no.3, pp.369-382. DOI: 10.1093/cjres/rsr019.
18. Kuznetsova O. V. The concept of regional resilience and the development of Russian regions in 2020. *Trudy II Granbergovskoi konferentsii* [Proceedings of the II Granberg Conference], 2021, pp.151-159 (in Russian). DOI: 10.53954/9785604607893_151.

19. Kuznetsova O. V. Spatial structure of the economy transforming during and after crises. *Region: ehkonomika i sotsiologiya*=Region: Economics and Sociology, 2022, no.2(114), pp.33-57 (in Russian). DOI: 10.15372/REG20220202.
20. Mikheeva N. N. Resilience of Russian regions to economic shocks. *Problemy prognozirovaniya*=Problems of Forecasting, 2021, no.1(184), pp.106-118 (in Russian). DOI: 10.47711/08768-6351-184-106-118.
21. Zhikharevich B. S., Klimanov V. V., Maracha V. G. Resilience of the territory: concept, measurement, governance. *Regional'nye issledovaniya*, 2020, no.3, pp.4-15 (in Russian). DOI: 10.5922/1994-5280-2020-3-1.
22. Klimanov V., Kazakova S., Mikhailova A. Regional resilience: theoretical foundations of the question. *Ehkonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2018, vol.13, no.6, pp.164-187 (in Russian). DOI: 10.18288/1994-5124-2018-6-164-187.
23. Odintsova A. V. From strategic planning to territorial resilience. *Federalizm*=Federalism, 2020, vol.25, no.4(100), pp.26-41 (in Russian). DOI: 10.21686/2073-1951-2020-4-26-41.
24. Chernova O. A. The resilience of Russia's regions in the conditions of recovery growth: Bouncing forward or bouncing back? *Journal of Applied Economic Research*, 2023, vol.22, no.2, pp.381-403 (in Russian). DOI: 10/15826/VESTNIK.2023.22.2.016.
25. Smorodinskaya N. V., Katukov D. D. Resilience of economic systems in the age of globalization and sudden shocks. *Vestnik instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*=The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2021, no.5, pp.93-115 (in Russian). DOI: 10.52180/2073-6487_2021_5_93_115.
26. Garnezy N. Vulnerability and resilience. Studying lives through time: personality and development. Ed. by D. C. Funder [et al.]. 2d ed. Washington, APA, 1996, pp.377-398.
27. Sheffi I. *Zhiznestoikoe predpriyatie: kak povysit' nadezhnost' tsepochki postavok i sokhranit' konkurentnoe preimushchestvo* [The Resilient Enterprise: How to Improve Supply Chain Reliability and Maintain a Competitive Advantage]. Moscow, *Al'pina Biznes Buks* Publ., 2006, 301 p.
28. Kutyu D. *Sekrety zhiznestoikosti* [Secrets of Resilience]. In: *Upravlenie biznesom v burnye vremena* [Managing a business in turbulent times]. Moscow, *Al'pina Biznes Buks* Publ., 2007, pp.7-25.
29. Chernyavskii I. *Kontseptsiya zhiznestoikosti* [Resilience concept]. *Ehkonomis*, 2008, no.5, pp.71-78 (in Russian).
30. Bochkov V. S. Vital stability of territory: The contents and ways of strengthening. *Ehkonomika regiona*=Economy of Region, 2013, no.3(35), pp.26-37 (in Russian). DOI: 10.17059/2013-3-2.
31. Lidovskaya L. F. The viability of the territory in the globalization. *Vestnik ehkspertnogo soveta*, 2015, no.2(2), pp.33-38 (in Russian).
32. Gataullin R. F., Karimov A. G., Chuvashaeva E. R. Methodological basis for assessing and ensuring the economic viability of local territorial entities. *Vestnik Evraziiskoi nauki*=The Eurasian Scientific Journal, 2019, vol.11, no.3, pp.1-9 (in Russian).
33. Vazhenin S. G., Vazhenina I. S. Resilience of territories in a competitive economic environment. *Region: ehkonomika i sotsiologiya*=Region: Economics and Sociology, 2015, no.2(86), pp.175-199 (in Russian). DOI: 10.15372/REG20150609.
34. Cuadrado-Roura J. R., Maroto Sanchez A. Unbalanced regional resilience to the economic crisis in Spain: A tale of specialization and productivity. *Cambridge Journal of Regions. Economy and Society*, 2016, vol.9, no.1, pp.153-178. DOI: 10.1093/cjres/rsv034.
35. Economic Crisis: Resilience of Regions. Scientific Report. ESPON & Cardiff University, 2014, 280 p.
36. OECD Regional Outlook 2011: Building Resilient Regions for Stronger Economies. Paris, OECD Publishing, 2011, 296 p.
37. Kazantsev S. V. Viability of the constituent entities of the Russian Federation. *Region: ehkonomika i sotsiologiya*=Region: Economics and Sociology, 2021, no.2(110), pp.3-24 (in Russian). DOI: 10.15372/REG20210201.

38. Klimanov V. V., Kazakova S. M., Mikhailova A. A. *Tipologiya regional'nykh ehkonomicheskikh sistem na osnove indeksa rezilientnosti* [Typology of regional economic systems based on the resilience index]. *Obshchestvo. Finansy*, 2020, no.1(39), pp.4-12.
39. *Tolkovyi slovar' russkogo yazyka: v 4 t. T. 1. A – Kyuriny* [Explanatory dictionary of the Russian language: in 4 vol. Vol. 1: A - Kyurins]. Ed. by D. N. Ushakov. Moscow, *Sov. entsikl., ShchGTZ Publ.*, 1935-1940, 1562 p.
40. Efremova T. F. *Sovremennyi tolkovyi slovar' russkogo yazyka: v 3 t. T. 1. A – L* [Modern explanatory dictionary of the Russian language: in 3 vol. Vol. 1: A-L]. Moscow, *AST, Astrel', Kharvest, Lingua Publ.*, 2005, 1168 p.
41. Vazhenina I. S., Vazhenin S. G. Key (competitive) competences of the territory: Essence and landmarks of formation. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*=Management in Russia and Abroad, 2022, no.3, pp.3-9 (in Russian).
42. Kryukov V. A., Seliverstov V. E. The space and economy of Siberia: From studying the features of development to designing directions for the growth of social value. *Problemy prognozirovaniya*=Studies on Russian Economic Development, 2022, no.5(194), pp.33-42 (in Russian). DOI: 10.47711/0868-6351-194-33-42.

About the authors

Irina S. Vazhenina, ORCID 0000-0001-9517-9282, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Leading Researcher, Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Science, Yekaterinburg, Russia, isvazhenina@mail.ru

Sergey G. Vazhenin, ORCID 0000-0002-1517-9467, Cand. Sci. (Econ.), Head of Sector, Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Science, Yekaterinburg, Russia, svazhenin@mail.ru

Received 22.12.2023, reviewed 11.01.2024, accepted 26.01.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-123-142

Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 1)

Л. А. Бурдина^{1*}, А. С. Мельникова¹

¹ Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия

* lidaburdina2002@mail.ru

Аннотация. В статье на основе обзора научной литературы раскрывается теоретический аспект проблемы растущей конкуренции во всех отраслях экономики под влиянием ряда факторов цифрового мира, а также анализируется понятие «электронная коммерция (е-коммерция, e-commerce)» как технологическая инновация, которая в современном мире кардинально меняет потребительское поведение. Основные методы, использованные в рамках исследования, – анализ, обобщение, сравнение и описание полученных результатов; визуализация данных представлена в виде графических элементов – схем и таблиц. Авторами проведен SWOT-анализ АО КБ «Урал ФД», основой для которого послужили результаты предыдущего этапа исследования, а именно сравнение деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами по ряду критериев, связанных с областью электронной коммерции. Так, в данном SWOT-анализе критерии, по которым банк занимает лидирующие позиции в сравнении с конкурентами, использованы как сильные стороны компании, а детерминанты с наибольшим отставанием от конкурентов, соответственно, как ключевые слабые стороны. Области угроз и возможностей выявлены посредством изучения внешней среды с точки зрения социальных, политических, экономических, демографических и других аспектов. В результате авторам удалось выявить узкие места компании. При этом выяснилось, что банк обладает значительным потенциалом для их устранения и преодоления потенциальных угроз, используя свои сильные стороны и возможности. Итоги исследования имеют практическое значение, поскольку будут использованы на следующих этапах научного проекта при разработке стратегии развития банка и конкретного методологического инструментария в рамках предложенных направлений.

Ключевые слова: управление организацией, цифровая трансформация бизнеса, электронная коммерция, SWOT-анализ, слабые и сильные стороны, возможности и угрозы, конкуренция, конкурентная среда

Для цитирования: Бурдина Л. А., Мельникова А. С. Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 1) // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 123–142. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-123-142

Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT matrix (Part 1)

L. Burdina^{1*}, A. Melnikova¹

¹ Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

* lidaburdina2002@mail.ru

Abstract. The article on the basis of the review of scientific literature reveals the theoretical aspect of the problem of growing competition in all branches of economy under the influence of a number of factors of the digital world, and also analyzes the concept of “electronic commerce (e-commerce)” as a technological innovation that in the modern world radically changes consumer behavior. The main methods used in the study – analysis, generalization, comparison and description of the obtained results, data visualization is presented in the form of graphical elements – charts and tables. The authors conducted SWOT analysis of JSC Commercial Bank “Ural FD”, which was based on the results of the previous stage of the study, namely, comparing the activities of the Bank “Ural FD” with its direct competitors on a number of criteria related to the field of electronic commerce. Thus, in this SWOT analysis the criteria by which the bank occupies leading positions in comparison with competitors are used as strengths of the company, and determinants with the largest lag from competitors – as key weaknesses respectively. Areas of threats and opportunities have been identified through the examination of the external environment from the social, political, economic, demographic and other perspectives. As a result, the authors were able to identify “bottlenecks” of the company. In doing so, it was found that the bank has a significant capacity to address them and potential threats, using its strengths and capabilities. The results of the study are of practical importance, as they will be used at the next stages of the scientific project when developing the Bank’s development strategy and specific methodological tools within the framework of the proposed directions.

Keywords: organization management, digital business transformation, e-commerce, SWOT analysis, weaknesses and strengths, opportunities and threats, competition, competitive environment

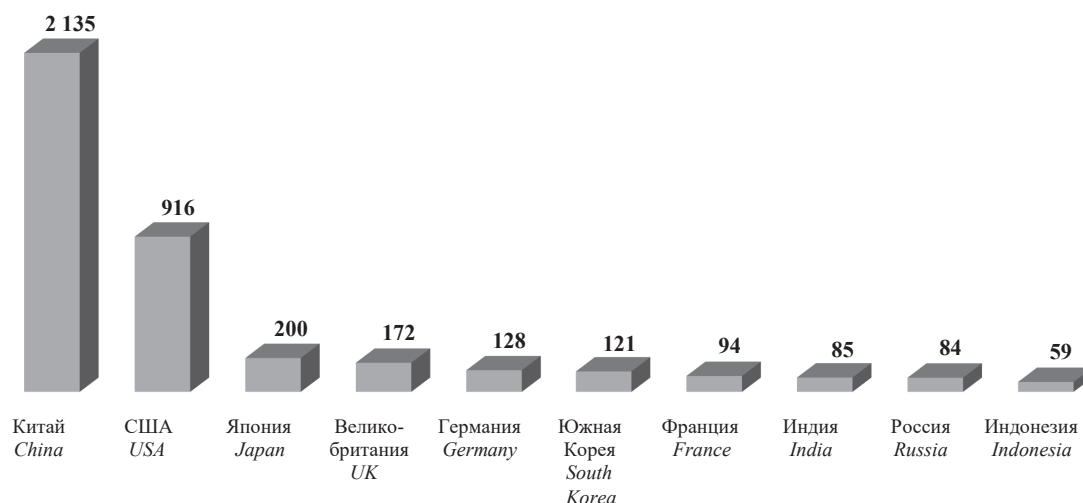
For citation: Burdina L., Melnikova A. Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT matrix (Part 1). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.123-142 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-123-142

Введение

И для кого не секрет, что XXI век – это век цифровых технологий, период, когда сфера информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) под воздействием большого количества факторов играет значительную роль во всех аспектах повседневной жизни общества по всему миру. Сегодня большую часть информации среднестатистический человек (а по отношению к компании как поставщику то-

варов и услуг – потенциальный клиент) получает именно через цифровые устройства [1]. По статистическим данным, на текущий момент по всему миру в день рассылается более 200 млрд сообщений посредством электронной почты, а во Всемирной сети насчитывается более 1 млрд сайтов [14].

Помимо этого, по данным агентства маркетинговых исследований Data Insight, в 2022 году Россия вошла в десятку ведущих стран по развитию рынка электронной (онлайн-, цифровой) торговли (рис. 1).



Источник: составлено авторами на основании результатов исследования компании Data Insight (Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2022 // Data Insight.
URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2022 (дата обращения: 12.02.2024)).

Рис. 1. Ведущие страны мира в области розничной электронной торговли по объему продаж в 2022 году, млрд долл.

Fig. 1. The leading countries of the world in the field of retail electronic commerce in terms of sales in 2022, billion dollars

Ее объем онлайн-продаж за 2022 год составил 84 млрд долларов, что по текущему курсу¹ эквивалентно 7680,25 млрд руб. Вместе с тем на лидирующих позициях традиционно оказались Китай, США и Япония (1–3-е места соответственно), а замыкает десятку рейтинга Индонезия (с показателем 59 млрд долл.).

Электронная коммерция кардинально меняет поведение потребителей, в ряде случаев снижая ценность офлайн-торговли [24]. Упомянутая тенденция стала еще более актуальной в свете внезапно наступившей в марте 2020 года пандемии, которая ускорила переход к дистанционному формату деятельности организаций в целом и осуществления продаж и предоставления услуг в частности [21]. Так, электронная коммерция может рассматриваться для

традиционного бизнеса не только как способ выживания в условиях создавшихся в то время ограничений, но и как один из возможных инструментов его роста и развития в современном, цифровом мире, выступая в том числе в качестве «фишки» среди конкурентов.

На предыдущем этапе исследования [2] авторами на теоретическом уровне была рассмотрена проблема растущей конкуренции во всех отраслях экономики под влиянием ряда факторов, в связи с этим исследовалась электронная коммерция (е-коммерция, e-commerce) как составляющая маркетинговой стратегии, позволяющая сдерживать занимаемую позицию на рынке, учитывая упомянутую тенденцию. Практическая часть первого этапа исследования заключалась в сравнении деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами по ряду критериев, связанных с областью электронной коммерции. В результате выяснилось, что лидирующую позицию на сегодняшний день

¹ По данным Центрального банка Российской Федерации на 15.02.2024, 1 Доллар США = 91,43 Российского рубля.

занимает ПАО «Сбербанк России», что соответствует общественному представлению о ситуации в банковском секторе, так как доля данной организации принадлежит Центральному Банку РФ. При этом АО КБ «Урал ФД» отстает от своих конкурентов практически по всем используемым в работе детерминантам.

Полученные результаты стали базой для текущего этапа исследования, ключевая цель которого – проведение SWOT-анализа банка «Урал ФД» на основе выделенных на этапе конкурентного анализа сильных и слабых сторон компании, а также составления перечня возможностей и угроз посредством изучения внешней среды. Для достижения поставленной цели в рамках работы был проведен обзор более ранних исследований по изучаемой теме, также использованы такие общенаучные методы, как анализ, обобщение, сравнение, классификация и описание полученных результатов; визуализация данных представлена в виде графических элементов – схем и таблиц. В данном SWOT-анализе критерии, по которым банк лидирует в сравнении с конкурентами, рассмотрены как сильные стороны компании, а детерминанты с наибольшим отставанием от конкурентов, соответственно, как основные слабые стороны.

К вопросу об электронной коммерции

Электронная коммерция (электронный бизнес, e-commerce, интернет-коммерция [18]) – это разновидность деятельности хозяйствующих субъектов, отличительной особенностью которой является прямой их контакт с цифровой средой: интернет-технологиями и различными онлайн-сервисами [8]. При этом под данным феноменом следует понимать не только деятельность по продажам или оказанию услуг потребителю в интернете, но и процесс какого-либо рода взаимодействия потребителя с компанией

с использованием информационно-коммуникационных технологий в целом: маркетинговые и рекламные кампании, обмен информацией и переговоры между потенциальными партнерами, общение с клиентами в целях оказания технической поддержки, внутренние процессы компании в онлайн-среде и др. [27].

Существует 6 основных бизнес-моделей электронной коммерции в зависимости от хозяйствующих субъектов, взаимодействующих друг с другом в цифровой среде (рис. 2):

- B2B (продажа товаров и осуществление услуг между компаниями). Основная доля рынка электронной коммерции принадлежит именно данному сегменту (59,6%) [9];
- B2C (продажа товаров и осуществление услуг от компании к потребителю);
- B2A (поставка товаров и осуществление услуг для госорганов, например по госзаказам);
- C2B (продажа товаров и оказание услуг частными лицами для бизнеса);
- C2C (сделки между физлицами, например перепродажа личных товаров/имущества через Авито-площадку);
- C2A (взаимодействие потребителей с государством через онлайн-платформы, например Госуслуги) [22].

Поскольку настоящее исследование посвящено представителю бизнеса, стоит подробнее остановиться именно на данном сегменте. Так, различают два типа электронной коммерции в сегменте, когда в качестве «продавца» выступает бизнес:

- Электронная коммерция как площадка для бизнеса – в данном случае целиком вся деятельность компаний строится в онлайн-среде. К этой группе относятся, как правило, все маркетплейсы и микробизнес сферы торговли.
- Онлайн-среда как вспомогательный современный инструмент бизнеса в дополнение к традиционной модели продаж. Банковский сектор – как раз представитель этой категории, за исключением ряда бан-



Источник: составлено авторами на основании [22].

Рис. 2. Бизнес-модели электронной коммерции

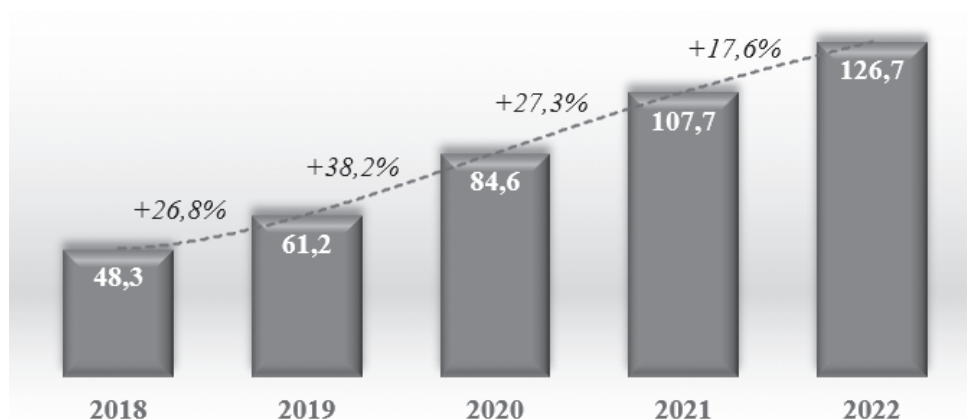
Fig. 2. E-commerce business model

ков, полностью ориентированных на дистанционное обслуживание, не имеющих офлайн-офисов (например, Тинькофф, Банк «Точка» и др.) [4].

Одним из значимых аспектов внедрения электронной коммерции в банковскую сферу является упрощение процессов для клиентов. Со стороны банка мобильный и онлайн-банкинг снижают нагрузку на персонал, а со стороны клиента – избавляют от необходимости физического присутствия в банковских отделениях, что повышает их уровень удовлетворенности, лояльность к банку. При этом в работе Е. А. Любимовой отмечается, что в России популярность мобильного банкинга связана с увеличением доступности использования смартфонов и с распространением подключения к интернет-сети. И действительно, за последние 5 лет в России наблюдается тенденция к стабильному росту показателя объемов интернет-трафика (рис. 3). Так, общий объем доступа к информации посредством сети Интернет (как широкополосного фиксиро-

ванного, так и мобильного доступа) в стране в 2022 году увеличился на 17,6% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года и составил 126,7 эксабайт (из них 91 эксабайт – фиксированного доступа, а 35 эксабайт – мобильного).

В этих условиях банки по всей стране активно создают свои собственные мобильные приложения. Стоит отметить, что масштабирование мобильного банкинга в России происходило быстрее, чем распространение интернет-банкинга (согласно данным Центрального Банка РФ, развитие данной услуги началось только в 2016 году). На сегодняшний же день частные клиенты, как правило, пользуются мобильными приложениями, тогда как в бизнес-сегменте, напротив, чаще принято использовать возможности интернет-банкинга [11]. Кроме того, в период с 2013 по 2021 г. наблюдается стабильное увеличение доли населения в возрасте от 15 до 74 лет, использующего интернет-доступ с целью заказа финансовых услуг (в том



Источник: составлено авторами на основании аналитического отчета (Интернет в России в 2022–2023 годах: состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Российская ассоциация электронных коммуникаций (при поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ). URL: <https://raec.ru/upload/files/internet-in-rus-22-23.pdf> (дата обращения: 16.02.2024)).

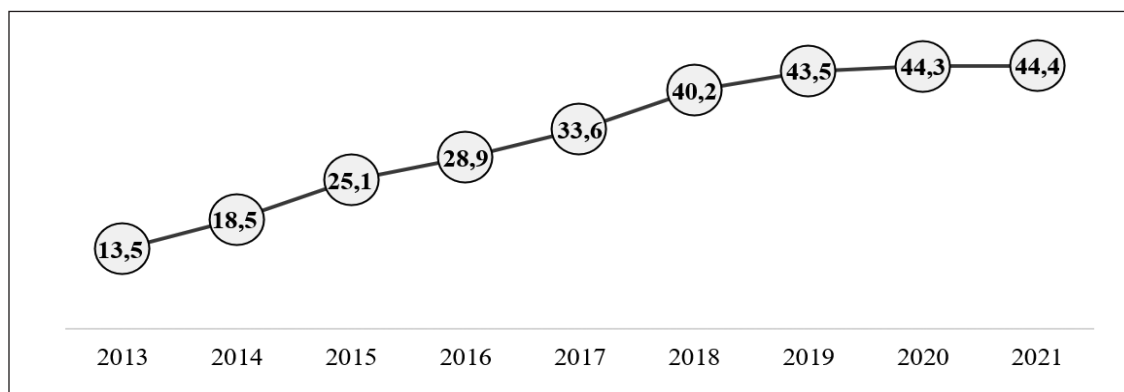
Рис. 3. Динамика объема интернет-трафика в России за 2018–2022 гг., эксабайт

Fig. 3. Dynamics of Internet traffic volume in Russia for 2018–2022, exabyte

числе банковских услуг: получения кредитов, открытия вкладов, совершения операций с акциями и иными ценными бумагами и др.). На конец 2021 года практически половина от доли использующих сеть Интернет в целях совершения каких-либо заказов (услуг) приходится именно на финансовый сектор (рис. 4).

Л. Р. Демурчан в своем исследовании [6] также раскрывает вопрос о необходимости цифровизации банковского сектора в наши дни, делая акцент на том, что для этого на территории России существует большое количество предпосылок как по отношению к крупным предприятиям, так и для средних и малых коммерческих банков (далее – СМБ). Так, крупнейшие коммерческие банки в онлайн-среде смогут создать свою уникальную экосистему, а для СМБ цифровая среда – это возможность выйти из тени крупных организаций, действовать вне их экосистем, создать уникальные продукты и услуги для своего собственного портрета клиента [6].

Возвращаясь к вопросу об эпидемии COVID-19, когда все отрасли экономики угасали, в сфере электронной и цифровой коммерции, напротив, наблюдалась фаза стремительного развития [15], в том числе по всему миру наблюдался рост заказов на разработку веб-сайтов [20]. В этой связи И. И. Бычкова проводит исследование изменений в потребительском поведении в сфере банковских услуг, сформированных под воздействием возникших ограничений, и степени реагирования бизнеса на данную тенденцию. Автор приходит к выводу о том, что ограничения подтолкнули банки к внедрению инноваций: развитие сервисов телемедицины, интеграции банковских приложений с различными площадками, расширение продуктовой матрицы за счет заполнения новых ниш. Ярким примером реагирования с точки зрения электронной коммерции и диверсификации бизнеса, который приводится в исследовании, является ПАО «Сбербанк», оперативно запустивший сервисы «СберЛогистика» – услугу по доставке



Источник: составлено авторами на основании данных Росстата

(Форма федерального статистического наблюдения № 1-ИТ «Анкета выборочного федерального статистического наблюдения по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей» // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt21/index.html (дата обращения: 16.02.2024)).

Рис. 4. Доля российского населения в возрасте 15–74 года, использующего интернет для заказов финансовых продуктов (услуг) в 2013–2021 гг., %

Fig. 4. Proportion of Russian population aged 15–74 using the Internet for orders of financial products (services) in 2013–2021, %

посылок и «СберМаркет» – услугу по доставке продуктов, действительно актуальные для потребителей в то время. Стоит отметить, что данные сервисы не перестают быть популярными и в постковидный период, на сегодняшний день их использование возможно во всех крупных городах России [3]. Таким образом, люди, привыкшие за время пандемии к формам онлайн-взаимодействия с организациями, будут отдавать предпочтение им и в будущем, в связи с чем потребительское поведение будет трансформироваться. И хоть в России на текущий момент скорость перехода к онлайн-потреблению несколько ниже, чем в других развивающихся странах [13], авторы считают, что компаниям важно уже сейчас начинать соответствовать сложившейся тенденции и активно прорабатывать данную сферу, так как это обеспечит формирование возможностей собственного бизнес-роста в будущем.

Таким образом, в цифровом мире для компании важно понимать, как грамотно перестроить свою деятельность с учетом использования элементов электронной

коммерции таким образом, чтобы не только оставаться конкурентоспособной в занимаемой нише на рынке, но и усилить свои ключевые сильные стороны. В связи с этим далее в исследовании будет апробирована на примере одного из крупнейших банков Пермского края – Акционерного общества коммерческого банка «Уральский финансовый дом»² (АО КБ «Урал ФД») применяемая учеными и организациями методика проведения SWOT-анализа. Новизной настоящей работы можно считать проведение SWOT-анализа применительно к объекту исследования в рамках электронной коммерции, так как обзор литературы показал, что ранее этим вопросом в научном сообществе никто не занимался.

Механизм SWOT-анализа

С исторической точки зрения данный механизм анализа является одним из

² Официальный сайт АО КБ «Урал ФД». URL: <https://www.uralfd.ru/> (дата обращения: 03.10.2023).

старейших: он появился еще в 1950-х годах в Гарвардской школе бизнеса в рамках закрытых совместных исследований Джорджа Альберта Смита-младшего и К. Роланда Кристенсена. На рассмотрение общественности данная новация как глобальный прогресс в сфере стратегического мышления была представлена в 1963 году на конференции в Гарварде, и только с 1990-х годов SWOT-анализ стал широко использоваться в области стратегического управления менеджерами и руководителями высшего звена по всему миру [19].

На сегодняшний день по определению SWOT-анализ – это ключевой инструмент стратегического планирования для организации, который дает возможность проанализировать степень влияния на нее внутренних и внешних факторов. Суть данного инструмента заключается в выявлении и последующем анализе четырех компонентов: сильных и слабых сторон (внутренних факторов), возможностей и угроз (внешних факторов) организации. Проведение SWOT-анализа для организации способствует пониманию реального положения на рынке на текущий момент (в том числе в сравнении с конкурентами), также это помогает выделить стратегические направления для развития в ближайшей перспективе с точки зрения максимизации сильных сторон, нейтрализации выявленных слабостей и использования возможностей для устранения потенциальных угроз [23].

SWOT-анализ как инструмент маркетинговой и управленческой методологии ранее уже успешно использовался в научных трудах многими отечественными и зарубежными исследователями. Из наиболее актуальных применительно к объекту настоящего исследования российских работ можно выделить статью С. И. Белозёровой в соавторстве с Е. С. Зайцевой (г. Хабаровск) [7], в которой отражаются результаты SWOT-анализа ПАО «Сбербанк» – самого крупного Банка в России, имеющего зарубеж-

ную сеть в 21 стране мира. По итогам исследования авторами выделено основное направление развития банка на ближайшую перспективу в соответствии с обнаруженными узкими местами – область кадровой политики, а именно: 1) формирование программы адаптации персонала; 2) внедрение прогрессивной системы мотивации сотрудников; 3) присутствие линейных руководителей. Также стратегический анализ ПАО «Сбербанк России» как ключевого представителя рынка банковских услуг представлен и в других российских исследованиях [10, 12, 16].

Из зарубежных авторов, применивших данную методику в практическом аспекте за последние пару лет, можно выделить Rahim Sumaiya (Бангладешский коммерческий банк City Bank Limited) [25], Nia Andriani и Wahyu Syarvina (PT. Bank Sumut Syariah Sub-Branch Binjai, Индонезия) [17]. S. K. Selimoglu, M. H. Saldi также применяют SWOT-анализ, но не с целью исследования конкретного банка, а для того чтобы выявить наиболее эффективный метод проведения аудита в части управления кибербезопасностью на финансовом рынке Турции, что актуально в современном цифровом мире. Авторы приходят к выводу о том, что наиболее оптимальным инструментом является блокчейн-технология, которая может быть применена в дополнение к традиционным методам для контроля и исключения человеческих ошибок [26].

При этом практически все исследователи как в России, так и за рубежом ключевой угрозой для банков выделяют регулируемую составляющую – требования регуляторов к деятельности банков могут измениться в любой момент, что вызовет необходимость адаптироваться, оптимизировать процессы, подстраиваясь под данные изменения, а с этим может справиться не любой банк. Таким образом, из данной угрозы напрямую вытекает другая – риск полного

прекращения деятельности организации по причине отзыва лицензии.

Материалы и методы

Настоящее исследование состоит из нескольких этапов и базируется на SWOT-методологии, по результатам которой возможно разработать инструментарий дальнейшего эффективного развития банка, предложить конкретные мероприятия как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Наглядно используемый алгоритм представлен на рисунке 5.

Так, первый этап подразумевает сравнение деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами, что, как упоминалось ранее, уже производилось авторами в рамках более раннего исследования (на

примере трех банков). Далее на основании сравнительной таблицы, полученной на предыдущем этапе исследования, а также изучения внешней среды (экономической, политической, социальной и др.) авторами были выявлены перечни внутренних сильных («лидирующие» при сравнении детерминанты) и слабых («отстающие» при сравнении детерминанты) сторон, внешних возможностей и потенциальных угроз АО КБ «Урал ФД». Данный список и описание его составляющих представлены в таблице 1.

На данном этапе стоит понимать, что из себя представляет каждый из выделяемых сегментов факторов. Так, сильные стороны – это своего рода внутренние преимущества (например, особые навыки персонала, уникальные предложения продуктов и услуг, узнаваемый бренд

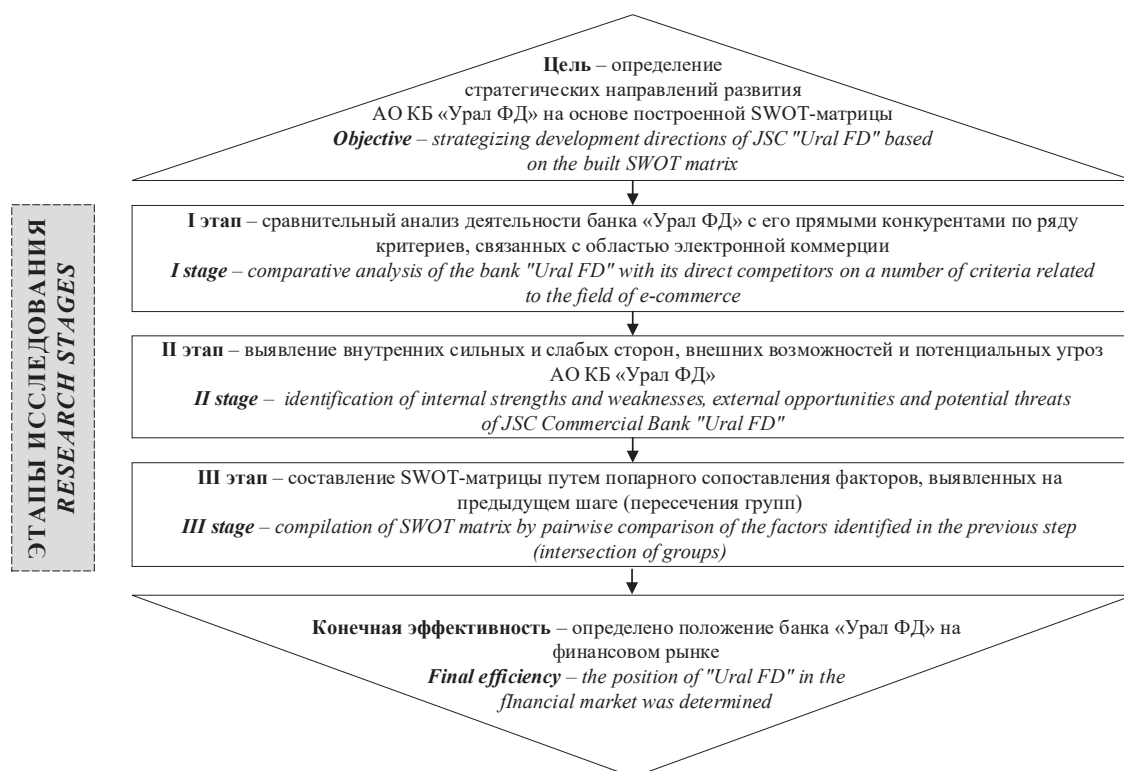


Рис. 5. Алгоритм SWOT-анализа банка
Fig. 5. Algorithm of SWOT analysis of the bank

Таблица 1. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние ограничения и угрозы АО КБ «Урал ФД» и их описание

Table 1. Internal strengths and weaknesses, external limitations and threats of JSC Commercial Bank "Ural FD" and their description

Наименование <i>Name</i>	Подробное описание <i>Detailed description</i>
Сильные стороны / Strengths	
Большое количество вариантов для онлайн-связи с банком	Для клиентов – быстрая обратная связь, экономия времени и удобство сервиса, возможность выбора среды для связи с банком. Для банка – расширение клиентской базы, повышение лояльности клиентов, сокращение количества звонков и нагрузки на операторов, сбор данных о клиентах, проблемах и аналитика (например, в единой CRM-системе)
Удобство сайта и онлайн-сервисов для клиентов	Само наличие сайта и онлайн-сервисов обеспечивает конкурентное преимущество на рынке. Удобный интерфейс создает позитивное впечатление у пользователей, то есть повышает удовлетворенность клиентов. Это также способствует лояльности клиентов (можно удержать старых клиентов и привлечь новых), повышению репутации компании
Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг	Компания, предоставляющая множество услуг, может удовлетворить множество потребностей клиентов, а значит, увеличить объем продаж и уровень доходности. Кроме того, расширение спектра предоставляемых услуг открывает для компании новые возможности для роста и проникновения на новые рынки
Комфортный и просторный центральный офис	Для сотрудников – это создание комфортной рабочей атмосферы. Для клиентов – комфортное ожидание в очереди, положительные эмоции от визита, а значит, улучшение репутации компании, узнаваемость бренда
Возможность персонализированного обслуживания	Клиенты ценят, когда банк уделяет им особое внимание, сокращает время ожидания в очередях, а индивидуальный менеджер знает их предпочтения и потребности и предлагает лучшие варианты продуктов. Все это способствует формированию долгосрочных отношений
Наличие версии сайта для слабовидящих	Отсутствие данной возможности сильно ограничивает людей с плохим зрением, в связи с чем теряется большое количество потенциальных клиентов, которые тоже заинтересованы в продуктах банка
Активное ведение соцсетей и мессенджеров	Ведение соцсетей и мессенджеров (как каналов и групп) является дополнительным каналом для привлечения новых клиентов (можно проводить маркетинговые мероприятия в онлайн-среде, организовывать продвижение информации)
Слабые стороны / Weaknesses	
Наличие негативных отзывов со стороны клиентов	Наличие негативных отзывов приведет и к потере старых клиентов, и к трудностям в привлечении новых, а значит, компания потеряет конкурентоспособность, в следствие чего снизится объем получаемой прибыли
Низкий кредитный рейтинг по сравнению с конкурентами	Клиенты могут предпочесть сотрудничество с более надежными компаниями, что приведет к снижению занимаемой доли рынка, а значит, и к уменьшению потока клиентов, объемов продаж и уровня доходности в будущем
Низкие процентные ставки для вкладов	Низкие процентные ставки вкладов приведут к тому, что клиенты в первую очередь уйдут к конкурентам, а если ставки на всем рынке окажутся ниже ожидаемых – начнут искать другие варианты инвестирования свободных денег
Долгие сроки решения проблем	Клиенты, столкнувшиеся с долгими сроками рассмотрения своих обращений, могут потерять терпение и переключиться на другой банк, который предоставляет более оперативное обслуживание. Это приведет не только к потере клиентов, но и к ухудшению репутации (за счет появления негативных отзывов)

Продолжение табл. 1

Наименование <i>Name</i>	Подробное описание <i>Detailed description</i>
Неудовлетворительное качество обслуживания клиентов в офисе	Клиенты, получившие неудовлетворительное обслуживание в офисе, могут решить перейти к конкурентам, которые предоставляют более качественное обслуживание. За счет этого, с одной стороны, снизится лояльность клиентов и репутация банка, а с другой – это скажется на финансовом положении компании
Плохо проработанная страница сайта	Пользователи могут испытывать трудности в навигации по сайту, поиске необходимой информации и выполнении операций. Это заставляет клиентов тратить дополнительное время, из-за чего они уходят в другие банки, у которых более удобные сайты. Кроме того, неудовлетворительный интерфейс может снизить конверсию (количество клиентов, завершивших желаемые действия, например открытие счета, вклада, оформление заявки на кредит)
Малое количество клиентов	Малое количество клиентов для банка оказывает влияние на его финансовое состояние (низкий спрос, а значит, и доход, увеличение затрат на обслуживание) и конкурентоспособность (ограниченные возможности для развития, низкая лояльность клиентов в связи с недостаточным уровнем доверия)
Практически отсутствие филиалов за пределами Пермского края и за рубежом	Наличие филиалов только на определенной территории сильно ограничивает клиентскую базу, осложняет эффективность маркетинговых мероприятий по привлечению новых клиентов. В связи с этим теряется и объем продаж, выручка
Стандартные решения для клиентов, свойственные всем банкам	Это приводит к потере конкурентоспособности: в условиях жесткой конкуренции банки, предоставляющие инновационные продукты и услуги, могут привлечь больше клиентов. Отсутствие инноваций может сделать банк менее привлекательным для клиентов, снижать их лояльность. Кроме того, это упущенные возможности для роста доходов и заполнения новой ниши на рынке
Потенциальные внешние возможности / Opportunities	
Повышение качества обслуживания	Повышение качества обслуживания позволит повысить лояльность клиентов, удержать старых клиентов, привлечь новых, получить положительные отзывы
Увеличение доли рынка	Создание филиалов в других городах, расширение территорий присутствия, выход на мировой рынок с целью увеличения клиентской базы и объемов продаж
Внедрение новых продуктов (эксклюзивных предложений), расширение продуктового портфеля	Разнообразие продуктов позволяет удовлетворять различные потребности клиентов, повышая их лояльность, а внедрение эксклюзивных предложений дает возможность привлекать новых клиентов, повышая конкурентоспособность. Кроме того, расширение продуктового портфеля может способствовать росту бизнеса (дополнительные доходы, снижение рисков) и увеличению доли рынка
Повышение кибербезопасности	Выявление уязвимостей и угроз и их устранение с помощью обновления ПО и систем безопасности, внедрения дополнительной ступени аутентификации, установки новых систем защиты сетей банка от атак. Разработка и соблюдение политики и процедуры безопасности, регулярное резервное копирование данных
Заключение новых партнерских отношений	Партнерские отношения позволяют компании лучше закрепить свои позиции на рынке, открывать дополнительные филиалы, а клиентам – предлагать новые продукты и услуги. Также партнеры могут предоставлять доступ к внутренним ресурсам (технологии, инфраструктура и финансовые средства, помощь в оказании услуг и др.), что может дать компании дополнительный рост. Кроме того, можно найти партнеров, которые будут предоставлять скидки при оплате услуг/покупках картами банка для повышения лояльности клиентов

Окончание табл. 1

Наименование <i>Name</i>	Подробное описание <i>Detailed description</i>
Автоматизация ряда «рутинных» процессов	Данная возможность направлена на улучшение качества обслуживания за счет ускорения обратной связи и снижения затрат банка. Например, создание бота (для ответов на базовые вопросы) для повышения скорости ответов в чате и разгрузки операторов. При звонке по телефону – подключение робота, который сможет выяснять причину звонка и распределять звонок соответствующему оператору
Спонсорство мероприятий	Спонсорство – это своего рода реклама, возможность заявить о себе, быть на виду у потенциальных клиентов. Это также улучшает репутацию и повышает лояльность клиентов
Потенциальные внешние угрозы / <i>Threats</i>	
Изменение политической и экономической ситуации в стране	Пандемия, санкции, рост инфляции, изменение курсов валют и ключевой ставки и др. – все это накладывает различные ограничения на деятельность компании, снижает ее операционную эффективность (рост затрат, снижение выручки, увеличение рисков и др.)
Отзыв лицензии	Самая критичная угроза – отзыв лицензии, что означает полное прекращение деятельности банка
Кибератаки и мошенничество	Утечка конфиденциальных данных клиентов – это нарушение законодательства с соответствующими юридическими последствиями. На восстановление систем безопасности потребуются дополнительные расходы. Также сам факт случившегося мгновенно «убьет» репутацию банка
Изменение в законодательстве, ограничения со стороны регуляторов, ужесточение требований Банка России	В связи с этим требуются дополнительные ресурсы на оптимизацию деятельности банка под новые требования, а иногда и изменение бизнес-модели (запрет на оказание определенных услуг). Несоблюдение требований приводит к штрафам, что опять скажется на репутации
Рост конкуренции на рынке	Борьба за клиентов приводит к увеличению затрат на рекламу. Банку приходится постоянно адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и разрабатывать инновационные продукты и услуги, чтобы оставаться конкурентоспособным. Конкуренция может привести к давлению на ценообразование (снижение процента ставок по кредитам, увеличение – по вкладам и т. д.), что снизит доходность банка
Снижение покупательской способности населения, отсутствие свободных денег, рост безработицы	Из-за снижения покупательской способности падает количество обращений клиентов (отсутствие свободных денег приводит к отсутствию интереса к продуктам банка), снижается объем продаж, а значит, и финансовый результат деятельности банка
Судебные споры и иски от клиентов	Судебные разбирательства приводят к дополнительным издержкам и снижению репутации банка
Снижение репутации банка	Недовольства клиентов и негативные отзывы в СМИ ухудшают репутацию банка, также подорвать репутацию могут незаконные действия со стороны конкурентов

и эффективные бизнес-процессы). Иначе говоря, сильные стороны – это ресурсы организации, которые находятся в ее полном распоряжении и управлении и которые она может направить на решение различных проблем (нейтрализации угроз в том числе). Сильные стороны по-

ложительно выделяют компанию среди конкурентов. Слабые стороны, напротив, выражаются в недостатках и ограничениях (узких местах) компании. Они негативно влияют на ее положение на рынке, существенно тормозят ее развитие. Для их устранения требуется дополнительное

вложение ресурсов (как временных, так и трудовых, финансовых и др.). В свою очередь, внешние возможности – это благоприятные факторы окружающей среды, которые предоставляют выгоду компании, обеспечивают ей направления роста, развития в занимаемой нише. Наступление угроз нельзя заранее предотвратить, так как они зарождаются во внешней среде и не зависят от решений руководства компании. Тем не менее угрозами можно управлять – успешное управление внешними угрозами основано на способности компании адаптироваться к изменяющимся условиям. Если раскрытие возможностей следует предусмотреть в стратегии развития для повышения эффективности деятельности организации, то самостоятельно неуправляемые внешние угрозы важно проработать с целью снижения их влияния на бизнес-среду или полного предотвращения возможных последствий [5].

На следующем шаге исследования по методу SWOT-анализа необходимо парно сопоставить информацию из представленной выше таблицы по следующему принципу:

- Пара «сильные стороны ↔ возможности» – каким образом можно воспользоваться сильными сторонами организации для получения выгоды от возможностей, существующих во внешней среде?
- Пара «слабые стороны ↔ возможности» – каким образом появившиеся возможности могут помочь устранить существующие у организации слабости?
- Пара «сильные стороны ↔ угрозы» – как можно использовать сильные стороны компании, чтобы снизить влияние имеющихся угроз?
- Пара «слабые стороны ↔ угрозы» – какие слабости следует устранить, чтобы минимизировать риски от имеющихся угроз? [5]

На основе полученных результатов авторами была сформирована SWOT-матрица,

представленная в таблице 2. Отдельно стоит отметить, что в таблице светлым курсивом выделены факторы, не задействованные на пересечениях в матрице, их важно будет отдельно проработать при определении стратегии развития, поскольку на сегодняшний день на них невозможно воздействовать посредством усиления имеющихся сильных сторон или нейтрализации слабостей АО КБ «Урал ФД». Жирным шрифтом на пересечениях выделены факторы, задействованные в описании.

Анализируя таблицу 2, можно сделать вывод о том, что АО КБ «Урал ФД», имея ряд сильных сторон перед конкурентами, способен раскрыть соответствующие возможности компании. Данные возможности позволят преодолеть слабости, благодаря чему, в свою очередь, можно минимизировать существующие угрозы.

Так, большое количество вариантов для онлайн-связи, удобство сайта и онлайн-сервисов, персонализированное обслуживание и прочие сильные стороны позволяют проработать качество обслуживания клиентов, повысить их лояльность, увеличить клиентскую базу. Комфортный офис и наличие версии для слабовидящих, в свою очередь, демонстрируют заботу о клиентах и способствуют улучшению репутации, развитию партнерских отношений.

С другой стороны, эти сильные стороны также могут помочь справиться с угрозами, такими как изменение экономической ситуации, кибератаки, рост конкуренции и пр. Персонализированный подход, ведение соцсетей и мессенджеров и широкий спектр предоставляемых услуг позволяют банку адаптироваться к изменениям и влиянию макроэкономики страны.

Что касается угрозы, связанной с изменениями в законодательстве, вводимыми ограничениями со стороны регуляторов, на данные события организация не имеет возможности воздействовать напрямую в силу макроэкономического происхождения

Таблица 2. SWOT-матрица АО КБ «Урал ФД»
Table 2. SWOT matrix of JSC Commercial Bank "Ural FD"

Возможности / Opportunities		Угрозы / Threats
Составляющие Components	- Повышение качества обслуживания. - Увеличение доли рынка. - Внедрение новых продуктов (эксклюзивных предложений), расширение продуктового портфеля. - Повышение кибербезопасности. - Повышение новых партнерских отношений. - Автоматизация ряда «рутинных» процессов, создание бота (для ответов на базовые вопросы) для повышения скорости ответов в чате и разгрузки операторов. - Спонсорство мероприятий	- Изменение политической и экономической ситуации в стране. - Кибератаки и мошенничество. - Изменение в законодательстве, ограничения со стороны регуляторов, Центрального Банка РФ. - Рост конкуренции на рынке. - Снижение покупательской способности населения, отсутствие свободных денег, рост безработицы. - Судебные споры и иски от клиентов. - Ухудшение репутации банка. - Отзыв лицензии
Сильные стороны Strengths	Как воспользоваться возможностями? How to take advantage of opportunities?	Как устранить угрозы? How to eliminate threats?
- Большое количество вариантов для онлайн-связи с банком. - Удобство сайта и онлайн-сервисов для клиентов. - Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг. - Комфортный и просторный центральный офис. - Возможность персонализированного обслуживания.	- За счет большого количества вариантов для онлайн-связи с банком есть возможность оперативно реагировать на проблемы, давать обратную связь клиентам, а значит, повысится качество обслуживания. Возможность персонализированного обслуживания также может быть использована для повышения качества обслуживания и заключения новых партнерских отношений, так как клиенты ценят индивидуальный подход, знание их потребностей и готовы сотрудничать с банком, который учитывает эти потребности. - Благоприятная обстановка в комфортном и просторном офисе располагает собеседника к доверительным беседам, способствует успешному заключению новых партнерских отношений, положительному решению на запросы о спонсорстве. Наличие версии сайта для слабовидящих демонстрирует заботу о доступности, что важно как для повышения качества обслуживания, так и привлечения новых клиентов и увеличения доли рынка.	Удобство сайта и онлайн-сервисов для клиентов может снизить репутационные риски и обеспечить удовлетворение клиентов в условиях изменяющейся экономической ситуации, предоставляя клиентам удобный доступ к информации и услугам, не выходя из дома (например, в период пандемии, санкций). Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг может помочь снизить риски конкуренции на рынке при условии наличия эксклюзивных предложений. Комфортный и просторный центральный офис может быть использован для управления и разрешения конфликтов с клиентами, не доводя их до суда. Возможность персонализированного обслуживания может помочь снизить риск падения репутации банка, так как используя персонализированный подход, проще решить проблемы клиентов и предотвратить негативные обратные связи. Все сильные стороны банка способствуют повышению лояльности клиентов и, как следствие, минимизации угрозы отзыва лицензии на основании неудовлетворительных финансовых результатов (доли капитала, ликвидности, кредитоспособности и др.).

Продолжение табл. 2

Возможности / Opportunities		Угрозы / Threats
6. Наличие версии сайта для слабовидящих.	5. Активное ведение соцсетей и мессенджеров способствует увеличению доли рынка и заключению новых партнерских отношений , так как общение через социальные сети может привлечь внимание новых клиентов и партнеров.	6. В удобной онлайн-среде возможно предоставление услуг на более выгодных условиях, чем в офисе (в связи с отсутствием части затрат (на содержание офиса, на з/п операторов и др.)), что позволит привлечь клиентов даже в условиях снижения покупательской способности , а также сохранить привлекательные условия при изменении политической ситуации (росте инфляции, курсах валют, ключевой ставки и др.)
7. Активное ведение соцсетей и мессенджеров	6. Удобство сайта и онлайн-сервисов может быть использовано для внедрения новых продуктов и услуг , предоставляемых эксклюзивно через онлайн-платформу на более выгодных условиях, чем в офисе, что расширяет возможности клиентов и привлекает их к использованию новых продуктов.	
	7. Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг может способствовать увеличению доли рынка , так как банк предлагает разнообразные финансовые решения, которые могут удовлетворить разные потребности клиентов	
Слабые стороны Weaknesses	Как преодолеть слабости? How to overcome weaknesses?	От каких слабостей избавиться для преодоления угроз? What weaknesses to remove to overcome threats?
1. Наличие негативных отзывов со стороны клиентов.	1. Повышение качества обслуживания устранил аналогичную слабую сторону, а также исключит новые негативные отзывы в СМИ и интернет-сети. Этого можно добиться через анализ проблемных мест и старых отзывов, обучение персонала и оптимизацию процессов в соответствии с обнаруженными недостатками.	1. Изменение политической и экономической ситуации в стране может усилить снижение покупательской способности населения и рост безработицы . Для смягчения этой угрозы банку следует разработать гибкие финансовые решения , которые будут доступны для клиентов в условиях экономической нестабильности.
2. Низкий кредитный рейтинг по сравнению с конкурентами.	2. После улучшения качества обслуживания также улучшится репутация банка, что способствует притоку новых клиентов .	2. Риски кибератак и мошенничества могут быть усугублены плохо проработанной страницей сайта , так как в современном мире наиболее уязвимой с этой точки зрения остается именно онлайн-среда. Для снижения степени проявления угрозы банк должен поработать с сайтом и обеспечить безопасность использования онлайн-платформы.
3. Низкие процентные ставки для вкладов.	3. Также компенсировать малое количество клиентов можно увеличением доли рынка , привлекая новых клиентов через маркетинговые и рекламные кампании. После увеличения доли рынка именно за пределами Пермского края появятся и новые филиалы .	3. Банку следует поработать над слабыми сторонами, связанными с качеством обслуживания клиентов , чтобы снизить риск отзыва лицензии вследствие недовольства клиентов финансовых результатов.
4. Долгие сроки решения проблем.	4. Автоматизация ряда «рутинных» процессов и создание бота для чата может сократить долгие сроки решения проблем и неудовлетворительное качество обслуживания клиентов в офисе , обеспечивая быстрый и эффективный ответ на запросы клиентов.	
5. Неудовлетворительное качество обслуживания клиентов в офисе.		

Окончание табл. 2

	Возможности / Opportunities	Угрозы / Threats
6. Плохо проработанная страница сайта.	5. Кроме того, создание бота может стать инновационной «фишкой» банка, если предусмотреть в нем оригинальный функционал.	4. Также следует поднять кредитный рейтинг , показатель которого, помимо снижения упомянутого выше риска (отзыва лицензии), позволит улучшить репутацию и конкурентоспособность банка .
7. Малое количество клиентов.	6. Внедрение новых продуктов и расширение продуктового портфеля позволяет разнообразить стандартные решения для клиентов , предлагая уникальные продукты и услуги.	5. Снижение репутации банка и подача судебных споров и исков может быть вызвано наличием негативных отзывов со стороны клиентов. Банк должен активно работать над улучшением своей репутации, в том числе устраняя причины негативных отзывов.
8. Практически отсутствие филиалов за пределами Пермского края и за рубежом.	7. Спонсорство мероприятий может помочь улучшить репутацию банка , создавая положительное восприятие в глазах общественности.	6. Влияние роста конкуренции на рынке можно ослабить внедрением новых эксклюзивных продуктов и услуг, а также инновационных «фишек», сервисов. Банк должен предоставлять уникальные решения , которые выделяют его среди конкурентов
9. Стандартные решения для клиентов, свойственные всем банкам	8. Заключение новых партнерских отношений может помочь расширить сеть филиалов за пределами Пермского края и за рубежом.	
	9. Повышение кибербезопасности также может устранить негативные отзывы , так как клиенты будут чувствовать себя более защищенными и уверенными в безопасности своих данных.	
	10. Повышением качества обслуживания и внедрением эксклюзивных предложений можно компенсировать низкие процентные ставки по вкладам , если их поднятие невозможно в силу политики банка или экономической ситуации	

риска, но может минимизировать ее влияние. Для этого банку рекомендуется активно следить за изменениями в законодательстве, вовремя реагировать на них, оптимизировать бизнес-процессы, обеспечивая четкое соблюдение всех регуляторных требований.

Таким образом, банк обладает значительным потенциалом для устранения своих текущих слабостей и преодоления потенциальных угроз, используя свои сильные стороны и возможности.

(Окончание в следующем выпуске).

Список литературы

1. Бурдина Л. А., Ахметова М. И. К вопросу о цифровом неравенстве в России // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2021. Т. 1. С. 61–70.
2. Бурдина Л. А., Мельникова А. С. Методы и инструменты конкурентного анализа сегментации финансового рынка и Е-коммерции // Вестник экономических и социологических исследований. 2023. № 3. С. 4–15.
3. Бычкова И. И. Цифровизация банковской деятельности на рынке e-commerce: новые возможности развития кредитно-финансового сектора на современном этапе // Научный вестник Южного института менеджмента. 2020. № 2 (30). С. 42–50. DOI: 10.31775/2305-3100-2020-2-42-50.
4. Веригина А. В., Коваль Д. В. Приоритеты развития электронной коммерции в 2022 году // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 1. С. 94–104. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-94-104.
5. Власова К. В. Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка на примере «Ак Барс» с инструментами проведения SWOT-анализа // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Волгоград, 24 октября 2022 г.). – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2022. С. 180–190.
6. Демурчан Л. Р. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 91–95.
7. Зайцева Е. С., Белозерова С. И. SWOT-анализ банковской деятельности на примере ПАО «СБЕРБАНК» // Colloquium-Journal. 2019. № 22-7 (46). С. 77–79.
8. Замотайлова Д. А., Мартыненко А. И., Трахова Ф. А. Тенденции развития электронной коммерции в России на современном этапе // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник трудов V Юбилейной Международной научно-практической конференции (Брянск, 25 ноября 2022 г.). – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2023. С. 400–406.
9. Захаров Н. В. Развитие коммуникационных интернет-технологий на рынке электронной коммерции в сегменте B2B // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № S6. С. 581–591.
10. Ломакин Н. И., Рыбанов А. А., Московцев А. Ф., Алексеев В. С., Кабина В. В., Арсеньева Е. М. Повышение инновационной активности ПАО Сбербанк на основе SWOT-анализа и нейросетевого прогнозирования конкурентоспособности // Управленческий учет. 2021. № 7-2. С. 347–354. DOI: 10.25806/uu7-22021347-354.
11. Любимова Е. А. Интернет-банкинг и мобильный банкинг: проблемы и перспективы развития // Финансовые рынки и банки. 2022. № 2. С. 46–51.
12. Наминова К. А., Бадмаева А. А., Эдгеева А. В., Яшкаева Е. А., Стрижакова В. А., Мальмаков Д. Ц. SWOT-анализ как инструмент экономической диагностики кредитных организаций (на примере ПАО «Сбербанк России») // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6 (119). С. 643–649. DOI: 10.34925/EIP.2020.119.6.134.

13. Петров Д. М., Родичева В. И. Проблемы развития электронной коммерции в России // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 49. С. 598–601.
14. Ревенков П. В., Бердюгин А. А. Кибербезопасность в условиях Интернета вещей и электронного банкинга // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. Т. 12. № 11 (344). С. 158–169.
15. Ревина С. Ю., Третьякова Д. А. Электронная коммерция в России в условиях пандемических ограничений COVID-19 // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. №. 4. С. 1319–1338. DOI: 10.18334/vines.11.4.113757.
16. Сочеева В. Е. SWOT-анализ ПАО «Сбербанк» // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 5-3. С. 143–147. DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10990.
17. Щербакова Н. В. Цифровые технологии в банковском секторе РФ: особенности и сопутствующие угрозы // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6. № 1 (19). С. 136–146. DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-1-136-146.
18. Bawack R. E., Wamba S. F., Carillo K. D., Akter S. Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review // Electron Markets. 2022. Vol. 32. No. 3. P. 297–338. DOI: 10.1007/s12525-022-00537-z.
19. Benzaghta M. A., Elwalda A., Mousa M. M., Erkan I., Rahma M. SWOT analysis applications: An integrative literature review // Journal of Global Business Insights. 2021. Vol. 6. No. 1. P. 55–73. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
20. Dinesh S., MuniRaju Y. Scalability of e-commerce in the COVID-19 era // International Journal of Research – GRANTHAALAYAH. 2021. Vol. 9. No. 1. P. 123–128. DOI: 10.29121/granthaalayah.v9.i1.2021.3032.
21. Han B. R., Sun T., Chu L. Y., Wu L. COVID-19 and E-commerce Operations: Evidence from Alibaba // Manufacturing & Service Operations Management. 2022. Vol. 24. No. 3. P. 1388–1405. DOI: 10.1287/msom.2021.1075.
22. Jain V., Malviya B., Arya S. An overview of electronic commerce (e-commerce) // Journal of Contemporary Issues in Business and Government. 2021. Vol. 27. No. 3. P. 665–670. DOI:10.47750/cibg.2021.27.03.090.
23. Leiber T., Stensaker B., Harvey L. Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: A SWOT analysis // European Journal of Higher Education. 2018. Vol. 8. No. 3. P. 351–365. DOI: 10.1080/21568235.2018.1474782.
24. Liu X., Tong D., Huang J., Zheng W., Kong M., Zhou G. What matters in the e-commerce era? Modelling and mapping shop rents in Guangzhou, China // Land Use Policy. 2022. Vol. 123. Article 106430. DOI: 10.1016/j.landusepol.2022.106430.
25. Rahim S. SWOT Analysis of City Bank Limited. – United International University, 2023. – 46 p.
26. Selimoglu S. K., Saldi M. H. Blockchain Technology for Internal Audit in Cyber Security Governance of Banking Sector in Turkey: A SWOT Analysis // Contemporary Studies of Risks in Emerging Technology, Part B. 2023. P. 23–55. DOI: 10.1108/978-1-80455-566-820231002.
27. Tofan M., Bostan I. Some Implications of the Development of E-Commerce on EU Tax Regulations // Laws. 2022. Vol. 11. No. 1. Article 13. DOI: 10.3390/laws11010013.

Сведения об авторах

Бурдина Лидия Александровна, ORCID 0000-0001-8296-6762, студентка 4-го курса бакалавриата, гуманитарный факультет, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия, lidaburdina2002@mail.ru

Мельникова Анна Сергеевна, ORCID 0000-0001-8500-8009, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и финансов, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия, dew244@yandex.ru

Статья поступила 19.12.2023, рассмотрена 08.01.2024, принята 23.01.2024

References

1. Burdina L. A., Akhmetova M. I. On the issue of digital inequality in Russia. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki: tendentsii i perspektivy*=Innovative Development of Economy, 2021, vol.1, pp.61-70 (in Russian).
2. Burdina L. A., Melnikova A. S. Methods and tools for competitive analysis of financial market segmentation and e-commerce. *Vestnik jekonomicheskikh i sociologicheskikh issledovanij*=Bulletin of Economic & Sociological Research, 2023, no.3, pp.4-15 (in Russian).
3. Bychkova I. I. Digitalization of banking activities in the e-commerce market: New opportunities for the development of the credit and financial sector at the present stage. *Nauchnyi vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta*, 2020, no.2(30), pp.42-50 (in Russian). DOI: 10.31775/2305-3100-2020-2-42-50.
4. Verigina A. V., Koval D. V. Priorities for the development of e-commerce in 2022. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, 2022, vol.15, no.1, pp.94-104 (in Russian). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-94-104.
5. Vlasova K. V. Strategic planning of a commercial bank activity on the example of "AK Bars" with SWOT analysis instruments. *Fundamental'nye i prikladnye nauchnye issledovaniya: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statei po itogam Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Volgograd, 24 oktyabrya 2022 g.)* [Fundamental and applied scientific research: topical issues, achievements and innovations: a collection of articles based on the results of the International Scientific and Practical Conference (Volgograd, October 24, 2022)]. Sterlitamak, *Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «Agentstvo mezhdunarodnykh issledovanii»* Publ., 2022, pp.180-190 (in Russian).
6. Demurchian L. R. Transformation of the banking sector in the context of digitalization. *Innovatsii i investitsii*=Innovation & Investment, 2022, no.3, pp.91-95 (in Russian).
7. Zaitseva E. S., Belozerova S. I. SWOT analysis of banking on the example of Sberbank. *Colloquium-Journal*, 2019, no.22-7(46), pp.77-79 (in Russian).
8. Zamtaylova D. A., Martynenko A. I., Trakhova F. A. Tendencies of development of e-commerce in Russia at the present stage. *Tsifrovoy region: opyt, kompetentsii, proekty: sbornik trudov V Yubileinoi Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Bryansk, 25 noyabrya 2022 g.)* [Digital Region: Experience, Competences, Projects: Collection of works of the 5th Anniversary International Scientific and Practical Conference (Bryansk, November 25, 2022)]. Bryansk, Bryansk State Engineering and Technology University Publ., 2023, pp.400-406 (in Russian).
9. Zakharov N. V. *Razvitie kommunikatsionnykh Internet-tekhnologii na rynke elektronnoi kommersii v segmente B2B* [Development of communication Internet technologies in the market of electronic commerce in the segment B2B]. *Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten' (nauchno-tekhnicheskii zhurnal)*, 2011, no.S6, pp.581-591.
10. Lomakin N. I., Rybanov A. A., Moskovtsev A. F., Alekseev V. S., Kabina V. V., Arsenyeva E. M. Increase of innovative activity of PJSC Sberbank based on SWOT analysis and neural network forecasting of competitiveness. *Upravlencheskii uchet*=Management Accounting, 2021, no.7-2, pp.347-354 (in Russian). DOI: 10.25806/uu7-22021347-354.
11. Lyubimova E. A. Internet banking and mobile banking: Problems and prospects of development. *Finansovye rynki i banki*=Financial Markets and Banks, 2022, no.2, pp.46-51 (in Russian).
12. Naminova K. A., Badmaeva A. A., Edgeeva A. V., Yashkaeva E. A., Strizhakova V. A., Malmakov D. Ts. SWOT-analysis as a tool of economic diagnostics of credit institutions (on the example of PAO «Sberbank of Russia»). *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and Entrepreneurship, 2020, no.6(119), pp.643-649 (in Russian). DOI: 10.34925/EIP.2020.119.6.134.
13. Petrov D. M., Rodicheva V. I. *Problemy razvitiya elektronnoi kommersii v Rossii* [Problems of development of e-commerce in Russia]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*, 2022, no.49, pp.598-601.
14. Revenkov P. V., Berdyugin A. A. Cybersecurity in the Internet of Things and electronic banking. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*=National Interests: Priorities and Security, 2016, vol.12, no.11(344), pp.158-169 (in Russian).

15. Revinova S. Y., Tretyakova D. A. E-commerce in Russia amid COVID-19 restrictions. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*=Russian Journal of Innovation Economics, 2021, vol.11, no.4, pp.1319-1338 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.11.4.113757.
16. Socheeva V. E. SWOT-analysis of PJSC "Sberbank". *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2019, no.5-3, pp.143-147 (in Russian). DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10990.
17. Shcherbakova N. V. Digital technologies in the Russian banking sector: Main features and associated risks. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*=Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences, 2021, vol.6, no.1(19), pp.136-146 (in Russian). DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-1-136-146.
18. Bawack R. E., Wamba S. F., Carillo K. D., Akter S. Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review. *Electron Markets*, 2022, vol.32, no.3, pp.297-338. DOI: 10.1007/s12525-022-00537-z.
19. Benzaghta M. A., Elwalda A., Mousa M. M., Erkan I., Rahma M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 2021, vol.6, no.1, pp.55-73. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
20. Dinesh S., MuniRaju Y. Scalability of e-commerce in the COVID-19 era. *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH*, 2021, vol.9, no.1, pp.123-128. DOI: 10.29121/granthaalayah.v9.i1.2021.3032.
21. Han B. R., San T., Chu L. Y., Wu L. COVID-19 and E-commerce Operations: Evidence from Alibaba. *Manufacturing & Service Operations Management*, 2022, vol.24, no.3, pp.1388-1405. DOI: 10.1287/msom.2021.1075.
22. Jain V., Malviya B., Arya S. An overview of electronic commerce (e-commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 2021, vol.27, no.3, pp.665-670. DOI:10.47750/cibg.2021.27.03.090.
23. Leiber T., Stensaker B., Harvey L. Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: A SWOT analysis. *European Journal of Higher Education*, 2018, vol.8, no.3, pp.351-365. DOI: 10.1080/21568235.2018.1474782.
24. Liu X., Tong D., Huang J., Zheng W., Kong M., Zhou G. What matters in the e-commerce era? Modelling and mapping shop rents in Guangzhou, China. *Land Use Policy*, 2022, vol.123, article 106430. DOI: 10.1016/j.landusepol.2022.106430.
25. Rahim S. SWOT Analysis of City Bank Limited. *United International University*, 2023, 46 p.
26. Selimoglu S. K., Saldi M. H. Blockchain Technology for Internal Audit in Cyber Security Governance of Banking Sector in Turkey: A SWOT Analysis. *Contemporary Studies of Risks in Emerging Technology, Part B*, 2023, pp.23-55. DOI: 10.1108/978-1-80455-566-820231002.
27. Tofan M., Bostan I. Some Implications of the Development of E-Commerce on EU Tax Regulations. *Laws*, 2022, vol.11, no.1, article 13. DOI: 10.3390/laws11010013.

About the authors

Lidia A. Burdina, ORCID 0000-0001-8296-6762, 4th year Undergraduate Student, Humanities Faculty, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, lidaburdina2002@mail.ru

Anna S. Melnikova, ORCID 0000-0001-8500-8009, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Economics and Finance Department, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, dew244@yandex.ru

Received 19.12.2023, reviewed 08.01.2024, accepted 23.01.2024

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 (юр.д.); 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 30101810400000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ
При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция /
Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности
за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 28.02.2024

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6